



Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

Preparado por

Cameron Norman & Joaquin Navas

Consultores de Evaluación

para el Centro de Investigación de Desarrollo Internacional

Noviembre 2015

Tabla de Contenidos

<i>Abstract</i>	<i>iv</i>
<i>Resumen Ejecutivo</i>	<i>v</i>
<i>Lista de Abreviaturas</i>	<i>vii</i>

1. Introducción	1
1.1 Contexto de los Programas Evaluados	2
1.2 Explorando la Evaluación Evolutiva	2
2. Los Programas e-GOV y e-SAC	5
2.1 El Programa e-GOV.....	5
2.2 El Programa e-SAC	7
3. Actores interesados	8
3.1 Actores del programa e-GOV	8
3.2 El Programa e-SAC	11
3.3 Implicaciones políticas del proceso de EE	12
4. Los programas e-GOV y e-SAC desde la perspectiva de la EE: ¿Cuál fue la innovación desarrollada en cada uno de estos programas?	14
5. Pasando de la teoría a la práctica de la EE.	15
5.1 Centrando el proceso de EE en el uso.....	16
5.2 Definiendo el alcance de la evaluación	19

6. EOU y EEOU: ¿Son realmente diferentes?	22
6.1 El ritmo de trabajo	22
6.2 El nivel de involucramiento del evaluador:	23
6.3 Criticidad de la simulación de datos:	23
6.4 El momento en que ocurren la recolección y el análisis de datos:	24
6.5 Facilitación del uso de datos estática versus facilitación continua:	24
6.6 Diferencias en la recolección, análisis y uso de datos:	24
6.7 Entregables:	26
6.8 Énfasis en el carácter emergente y la complejidad:	26
7. Otros hallazgos y reflexiones clave.	28
7.1 La naturaleza problemática del concepto “Evaluación Evolutiva”:	28
7.2 La innovación y el evaluador evolucionista.	31
7.3 La integración proactiva de la EE a los programas.	32
7.4 Las responsabilidades requeridas para la sustentabilidad de la EE.	33
7.5 La EE como experiencia de aprendizaje:	33
7.6 La necesidad de tener objetivos y metas intermedias de aprendizaje para apoyar los procesos de innovación de manera efectiva.	36
7.7 Los fundamentos de la evaluación evolutiva en la complejidad:	36
7.8 La EE y el desafío del diseño:	38
7.9 La EE no es el enfoque adecuado para todos los proyectos:	39
7.10 Valoración del riesgo y de la tolerancia a equivocarse:	40
7.11 El manejo y la priorización del lenguaje de la innovación: Cantidad versus calidad:	40
8. Conclusiones	41
9. Referencias bibliográficas	43

i. Abstract

Los programas de Desarrollo Internacional a menudo tienen dificultades cuando operan bajo condiciones complejas y dinámicas que no encajan en los modelos tradicionales de evaluación. La Evaluación Evolutiva (EE) ha surgido en los últimos años como un enfoque alternativo que busca crear mecanismos estructurados de retroalimentación que apoyen los procesos de innovación de manera efectiva. Este documento describe dos experiencias de EE en programas de Desarrollo Internacional. Una de las mayores contribuciones de la EE es que puede hacer de la evaluación una herramienta promisorio para ayudarle a los programas a concentrarse de manera integrada en los resultados a corto plazo, los procesos y la estrategia. Sin embargo los evaluadores y administradores de programas que quieran embarcarse en la práctica de la EE deben estar preparados para enfrentar varios desafíos, tales como la necesidad de aclarar muchos conceptos e implicaciones que deben ser entendidos desde el inicio. Implementar la EE usando el marco conceptual de la Evaluación Orientada al Uso puede ser una buena estrategia para anclar el proceso de evaluación alrededor del uso práctico, pues esto lo hace menos abstracto para las personas involucradas. La EE parece adecuarse mejor a proyectos de ejecución ágil que buscan lograr pequeños avances de manera gradual y que tienen una alta tolerancia a cometer errores.

ii. Resumen Ejecutivo

Los programas de Desarrollo Internacional a menudo enfrentan dificultades cuando operan en condiciones complejas y dinámicas que no encajan en los modelos tradicionales de evaluación. La Evaluación Evolutiva (EE) ha surgido en los últimos años como un enfoque alternativo que busca crear mecanismos estructurados de retroalimentación que pueden ayudarle a los programas a evolucionar, a adaptarse y a ser exitosos bajo condiciones complejas.

El propósito de este documento es compartir algunas reflexiones y lecciones aprendidas sobre la experiencia de los autores usando la EE en dos programas de Desarrollo Internacional, los cuales pretendieron innovar en el campo del e-Gobierno y de la e-Salud en América Latina y El Caribe. Aunque las personas a cargo de ambos programas inicialmente aceptaron con entusiasmo la idea de adoptar el enfoque de EE, los evaluadores enfrentaron muchos desafíos para llevar a cabo la evaluación. La mayoría de dificultades estuvieron relacionadas al hecho que la EE maneja muchos conceptos abstractos, los cuales deben ser continuamente co-definidos y negociados entre el evaluador y los demás actores involucrados a lo largo del programa. ¿Qué significan términos como “innovación”, “tiempo real”, “pensamiento evolutivo” o “complejidad” para los diferentes integrantes de un equipo? ¿Qué implica para un programa tener un evaluador que está activamente involucrado con los actores clave para apoyar el proceso de toma de decisiones? ¿Es esto algo bueno? ¿Tiene la gente tiempo para este tipo de interacciones?

Definir la naturaleza evolutiva o innovadora de un programa – es decir, aquello nuevo o novedoso que el programa pretende desarrollar – es crucial para valorar la conveniencia de la

EE. Una de nuestras primeras lecciones es que las personas no entienden fácilmente la esencia de la EE, por lo cual hay que hacer muchas aclaraciones, especialmente en cuanto a alcances e implicaciones. A fin de apoyar la innovación de manera efectiva, la EE también requiere que existan objetivos y metas de aprendizaje claros desde el inicio del programa. En nuestra experiencia, implementar el proceso de EE usando el marco conceptual de la Evaluación Orientada al Uso demostró ser una estrategia efectiva para anclar la EE en el uso práctico de los hallazgos dentro del contexto un programa, ya que la hace menos abstracto.

Sin embargo, no parece haber una receta universal para aplicar la EE de una manera lineal ni sencilla, por lo cual el evaluador debe estar preparado para lidiar con tensiones que van mucho más allá del lenguaje confuso de la innovación. Por ejemplo, prestarle excesiva atención a la documentación puede convertirse en una trampa que puede injustamente desviar un programa de su propósito innovador. Por lo tanto, el evaluador debe aprender a seleccionar las evidencias más relevantes y darlas a conocer de tal forma que los usuarios primarios de la evaluación – que suelen ser personas muy ocupadas – les den la importancia requerida. Más que habilidades que puedan aprenderse a través de la teoría, estas destrezas parecen ser instintos que se van desarrollando sobre la marcha.

La complejidad y el pensamiento orientado al diseño (design thinking) son elementos fundamentales de la EE. A pesar de los desafíos que esto pueda representar, la EE es una herramienta de evaluación promisorio. Una de sus mayores contribuciones es permitirle a los programas integrar proceso, estrategia y resultados a corto plazo. La EE parece adecuarse mejor a proyectos de ejecución ágil que buscan lograr pequeños avances graduales dentro de sistemas complejos y que tienen una alta tolerancia a fallar.

iii. Lista de Abreviaturas

ALC:	América Latina y el Caribe.
EE:	Evaluación Evolutiva.
EEOU:	Evaluación Evolutiva Orientada al Uso.
EOU:	Evaluación Orientada al Uso.
e-GOV:	El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas.
e-Gobierno:	Gobierno electrónico.
e-SAC:	Innovación y Equidad en e-Salud Pública en América Latina y El Caribe. e-Salud: Salud electrónica.
IDRC:	Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional.
OEA:	Organización de Estados Americanos.
OPS:	Organización Panamericana de Salud.
OUI:	Organización Universitaria Interamericana.
TIC:	Tecnologías de Información y Tecnología.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

1. Introducción

Los programas de desarrollo internacional actualmente enfrentan un doble desafío: por un lado, deben adecuarse a situaciones cada vez más complejas y dinámicas, así como a las expectativas de múltiples actores (donantes, grupos de ciudadanos, gobiernos, etc); y por otro lado, tienen que implementarse de la mejor manera desarrollando mecanismos de rendición de cuentas que les permitan atender la necesidad genuina de innovar y adaptarse. Además, las situaciones complejas dentro de las que operan muchos programas hoy en día, producen una gran cantidad de información amplia y diversa, la cual no siempre encaja en los modelos tradicionales de evaluación, ya que dichos modelos usualmente buscan el control, la consistencia y la estabilidad. Bajo tales circunstancias, los programas necesitan mecanismos efectivos de retroalimentación que guíen sus actividades y les permita navegar a través de la complejidad. La Evaluación Evolutiva¹ es (EE) un enfoque de evaluación que justamente busca generar una retroalimentación estructurada a fin de ayudarles a los programas a adaptarse, evolucionar y ser exitosos aún bajo condiciones complejas.

Los modelos tradicionales de evaluación presentan limitantes ante programas que buscan apoyar la innovación – entendida como el desarrollo de algo novedoso para beneficio social – debido a: el alto grado de cambio que se maneja en dichos programas, la ausencia de procesos y resultados claramente interconectados, la naturaleza adaptativa de tales programas, y la manera de medir su éxito. La ruta de la innovación normalmente no es lineal ni predecible, por lo cual la recolección sistemática de datos y su respectiva retroalimentación resultan más importantes que nunca. Como enfoque de evaluación, la EE se ajusta bien a contextos complejos y puede ser una buena herramienta para los programas orientados a procesos de innovación. Adicionalmente, la EE permite apoyar y documentar los procesos de toma de decisiones y los resultados de los programas de una manera sistemática que en lugar de chocar contra la complejidad, armoniza con ella (Patton, 2010).



¹El término "Evaluación Evolutiva" corresponde al término Inglés "Developmental Evaluation" propuesto por Patton (2010). Después de considerar otras opciones de traducción, se optó por "Evaluación Evolutiva" para armonizar con el término "Evaluation Evolutive", el cual se había utilizado con anterioridad en la traducción del trabajo de Patton al Francés.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

El propósito de este documento es compartir algunas reflexiones y lecciones que los autores han aprendido a través de su experiencia con la aplicación de la EE. El documento está estructurado en secciones cortas que tratan acerca de los temas que parecen ser más relevantes. A medida que los autores avanzaban en sus respectivos procesos de evaluación, notaron que cuando más aprendían acerca de lo que estaban haciendo, era cuando se sentaban a intercambiar experiencias, a comparar sus vivencias y a cuestionarse cosas el uno al otro. Por lo tanto, en algunas de las secciones de este documento, hemos tratado de recrear algunos de nuestros diálogos. Dichas conversaciones también ayudan a ubicar las experiencias de los autores dentro del contexto de los programas evaluados, lo cual a su vez puede ayudar al lector a entender mejor las dinámicas sociales, políticas y estructurales que influyeron en las decisiones de los autores, así como el contexto mismo de los programas. El documento termina con algunas conclusiones y recomendaciones dirigidas a profesionales, agencias de desarrollo e innovadores sociales que pueden encontrar en la EE un medio útil para generar aprendizaje estratégico.

1.1 Contexto de los Programas Evaluados

During 2011 and 2012, IDRC funded two projects related to the use of Information and Communications. Durante el 2011 y 2012, el Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional (IDRC por sus siglas en Inglés) financió dos programas relacionados con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), a fin de fortalecer la gobernanza y la equidad en cuanto al acceso a servicios de salud en América Latina y el Caribe (ALC). El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas (e-GOV por su abreviación en Inglés) tuvo como propósito fortalecer la gobernanza democrática en la región promoviendo avances en gobierno electrónico (e-gobierno) a través del uso implícito de las TIC. El programa Innovación en e-Salud Pública y Equidad en América Latina y El Caribe (e-SAC por su abreviación en Inglés) apuntó a resolver desafíos de salud pública relevantes para la región promoviendo la implementación de soluciones de bajo costo basadas en el uso de las TIC. Cada proyecto tuvo un componente de investigación a partir del cual buscaron influenciar las políticas públicas en la región.

La EE es un enfoque relativamente reciente cuyo propósito es apoyar los procesos de innovación generando retroalimentación estructurada y en tiempo real para ayudar a adaptar las intervenciones a condiciones dinámicas y emergentes (Patton, 2010). La EE puede resultar particularmente útil cuando se

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

desarrollan nuevos modelos bajo condiciones de mucha incertidumbre. Los proyectos e-GOV y e-SAC fueron complejos ya que involucraron a múltiples actores ubicados en diferentes países y los resultados esperados, además de carecer de una hoja de ruta claramente delineada, estuvieron sujetos a un sinnúmero de influencias. Además, ambos programas fueron implementados en un ambiente social altamente complejo que obligaba a los diversos actores a interconectarse de maneras que era nuevas para todos. Dadas estas condiciones, se propuso utilizar la EE para evaluar ambos programas.

El proyecto de evaluación tuvo dos dimensiones. La primera dimensión consistió en evaluar los programas e-SAC y e-GOV a fin de apoyar las innovaciones pretendidas. La segunda dimensión fue contribuir a avanzar en el conocimiento acerca de la aplicación del enfoque de la EE evaluando dos proyectos altamente dinámicos. Esta segunda dimensión también intentó determinar la efectividad de la EE como herramienta para apoyar la innovación en el contexto de proyectos de Desarrollo Internacional (DI). El propósito de este documento es compartir nuestras experiencias como evaluadores y los principales hallazgos de nuestra investigación acerca de la aplicabilidad de la EE.

1.2 Explorando la Evaluación Evolutiva

La EE viene recibiendo atención especial de parte de donantes y agencias de desarrollo internacional que buscan aprender acerca de cómo adaptar sus programas a condiciones y circunstancias cada vez más complejas.

La revisión de literatura arroja una cantidad increíblemente baja de publicaciones sobre el uso de la EE. Uno de los problemas centrales al buscar literatura es que en Inglés los términos “developmental” y “evaluation” se usan en referencia a programas que tienen que ver con el desarrollo humano dentro de contextos clínicos o educativos – especialmente en niños –, lo cual puede crear un poco de confusión. Una búsqueda tanto en las principales bases de datos de consulta académica como en otras fuentes de literatura, permitió encontrar pocos ejemplos válidos del uso práctico de la evaluación evolutiva. A la fecha, la base de datos de literatura gris²

² Definida como aquella literatura “producida en todos los niveles del gobierno, la academia, los negocios o la industria en formato impreso o electrónico y al margen de las editoriales comerciales” (<http://www.greylit.org/about> -consultada el 7 de octubre de 2014).

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

de la Asociación Canadiense de Evaluación no tenía ningún artículo indexado con el término “developmental evaluation”. Una búsqueda de literatura usando el portal Scholars Portal arrojó nueve artículos en los cuales el término “developmental evaluación” aparecía como palabra clave en el título o en el abstract. De éstos, solamente seis artículos fueron relevantes (Fagen, Redman, Stacks, et al., 2011; Honadle, Zapata, Auffrey, et al., 2014; Patton, 1994; Ramstad, 2009; Rey, Tremblay, & Brousselle, 2013; Reynolds, 2014). Se encontraron cuatro artículos más mediante búsqueda manual en seis publicaciones especializadas en evaluación: Evaluation, Evaluation & Program Planning, American Journal of Evaluation, New Directions for Evaluation, Evaluation Review y The Canadian Journal of Program Evaluation (Delage & Poulin, 2006; Patton, 1999; Poth, & Howery, 2012; Rey, 2013). Dos de estos artículos están publicados en Francés.

Otra búsqueda usando Google Scholar permitió encontrar dos artículos adicionales provenientes de la literatura de asistencia social que hacían referencia al término “developmental evaluation” (Grasso & Epstein, 2008; Solomon, 2002). Los autores de un tercer artículo hacían uso del término “developmental evaluation”, pero sin referirse a ningún trabajo previo sobre el tema (Carswell, Manning, Long, & Braithwaite, 2014), al igual que lo hizo Patton (1992, 2010), a quien se le atribuye la autoría del término y del enfoque de evaluación descrito en este documento.

Dentro del pequeño cuerpo de literatura que resultó relevante, la mayoría de artículos se referían a la evaluación evolutiva en términos generales. Hasta ahora, Langlois, Blanchet-Cohen y Beer (2013) parecen ser los autores que han descrito la práctica de la Evaluación Evolutiva de la manera más concreta y detallada. En su artículo, Langlois et al (2013) argumentan a favor del uso de la EE en escenarios complejos relacionados a la innovación social y a la acción-investigación. Describen la EE como el arte de dar empujoncitos, refiriéndose a la idea de ir acercando poco a poco a los innovadores y a los decisores a sus metas mediante la presentación de datos y observaciones a manera de retroalimentación en tiempo real. Los mismos autores también relacionan este arte de dar empujoncitos a la práctica del liderazgo de servicio, con lo cual quieren decir que a diferencia de los enfoques tradicionales de evaluación, en el enfoque de la EE el evaluador debe actuar como un líder cuya misión es ayudar a los innovadores a navegar a través de la complejidad. Sin embargo, la mayor parte de la literatura académica actual sobre EE hace poca referencia a los principios de la complejidad y a la Evaluación Orientada al Uso. Alguna de la literatura gris más reciente sobre evalu-



Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

ación para la innovación social es más promisorio en este sentido (Preskill & Beer, 2012), aunque, en general este tipo de artículos son muy escasos. A la fecha, los textos más reconocidos sobre la Evaluación Evolutiva siguen siendo aquellos escritos por Michael Quinn Patton (2010) y Jamie Gamble (2008).

2. Los Programas e-GOV y e-SAC

El IDRC financió la implementación de dos programas que exploraron el uso de las TIC como medio para involucrar a profesionales de varios países de América Latina en dos áreas prioritarias: (i) gobernanza y política (e-GOV) y (ii) e-Salud pública (e-SAC). El modelo mediante el cual buscó articular los componentes de ambos programas se centró en la contratación de profesionales jóvenes, quienes se encargaron de promover los programas a través de redes de profesionales en regiones geográficas específicas. Ambos programas intentaron usar modelos bastante innovadores en cuanto a sus componentes y a lo que ofrecían a sus beneficiarios. El uso de las TIC continúa siendo algo altamente emergente y es un medio novedoso dentro de las áreas de gobernanza y salud, más aún si se combina con el uso de profesionales jóvenes actuando como agentes de cambio. Por lo tanto, el nivel de innovación de ambos programas fue alto. Se eligió usar la Evaluación Evolutiva para poder entender mejor como estos programas innovaron y evolucionaron a través de su ciclo de implementación.

2.1 El Programa e-GOV

El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas (e-GOV) tuvo como propósito fortalecer la gobernanza en América Latina y el Caribe (ALC) y apuntó a “mejorar las condiciones de vida y la equidad en el acceso a los servicios públicos de los ciudadanos de la región (en particular a las poblaciones más vulnerables) colocando a las mismas en el centro de las emergentes políticas e iniciativas nacionales de gobierno electrónico.” (OEA, OUI, 2009). La ejecución del programa estuvo a cargo de la OEA y la OUI y sus objetivos específicos fueron:



Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

1. Generar conocimiento basado en investigaciones aplicadas que ofrecieran soluciones de gobierno electrónico para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, la equidad en el acceso a los servicios públicos y fortalecer los procesos de gobernabilidad democrática en la región.
2. Promover la creación de una red de centros de investigación en torno a problemáticas del gobierno electrónico, que apoyaran a la comunidad de implementadores de política en gobierno electrónico en LAC.
3. Desarrollar e implementar un proceso sistemático de influencia en política pública que (basado en la evidencia empírica alcanzada por las investigaciones aplicadas realizadas) (a) colocaran al ciudadano y en particular a las poblaciones más vulnerables, en el centro de esta innovación, y (b) respondiera a las necesidades específicas identificadas por los propios gobiernos a fin de mejorar la gestión pública y la gobernabilidad democrática.

Como estrategia para alcanzar estos objetivos, el Programa tuvo un componente de investigación y otro de influencia en políticas públicas. El primero consistió en la financiación de cuatro proyectos de investigación sobre temas que pudieran ayudarle a los países de la región a centrar sus políticas de e-gobierno alrededor de los ciudadanos. La principal pregunta de investigación del programa fue: “¿Qué políticas y soluciones prácticas son las más apropiadas (en los diferentes contextos nacionales) para colocar al ciudadano, y en particular a los más vulnerables, en el centro de las reformas del Estado que se están impulsando a partir de la adopción del gobierno electrónico en LAC?”

El segundo componente intentó desarrollar un mecanismo que permitiera influenciar las políticas públicas de manera efectiva – más que todo utilizando los resultados de las investigaciones del programa – a fin de generar evidencia acerca de la necesidad y de formas prácticas acerca de cómo colocar al ciudadano en el centro de las políticas de e-gobierno, en particular a las clases más vulnerables. La figura del “Oficial de Enlace” fue el principal elemento del mecanismo de influencia de políticas públicas. Dicha figura consistió en la contratación de profesionales jóvenes que trabajaron en las oficinas de e-gobierno de sus respectivos países como

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

representantes de la OEA. Su tarea central fue diseminar los hallazgos y recomendaciones de los proyectos de investigación, esperando que algunas de esas recomendaciones fueran incorporadas a las políticas de e-gobierno de su país. Otra tarea importante fue facilitar las relaciones entre funcionarios gubernamentales e investigadores académicos a fin de crear algún tipo de colaboración, tal como la realización de proyectos piloto.

2.2. El Programa e-SAC

El programa e-SAC fue diseñado con el propósito de promover la innovación en el campo de e-Salud pública y para mejorar la equidad en términos de acceso a servicios de salud en ALC. El programa se creó para enfatizar la innovación en materia de aplicación de las TIC en las áreas de la salud pública y equidad en salud. Dicha innovación buscó combinar la creación y síntesis de evidencias, la interacción entre los sectores públicos y privados, y el desarrollo de una plataforma virtual para la colaboración en asuntos de e-salud pública y equidad. El programa tuvo una duración aproximada de tres años y fue organizado en conjunto por The Centre for Global eHealth Innovation (El Centro para la Innovación Global de e-Salud) - que funciona como parte de The University Health Network (Red Universitaria de Salud) y la Universidad de Toronto - y la Organización Panamericana de Salud (OPS). Los objetivos del programa e-SAC fueron:

1. Apoyar el desarrollo de una comunidad de práctica virtual a nivel regional, constituida por innovadores, emprendedores, investigadores, policymakers, medios de comunicación y público en general, a fin de incrementar el grado de conciencia y la capacidad en e-Salud pública y equidad en salud;
2. Talbergar la conceptualización, diseño, pruebas de campo, optimización, evaluación y diseminación de soluciones de e-Salud pública que fuesen altamente innovadoras, efectivas y de bajo costo, para así enriquecer la variedad de soluciones disponibles en la región;
3. Apoyar el uso, al nivel apropiado, de soluciones de e-Salud pública ya desarrolladas con éxito para maximizar el impacto del programa; y
4. Valorar la efectividad global del enfoque integrado del programa.

e-SAC se auto-definió como un programa de investigación aplicada que intentó responder la siguiente pregunta de investigación: “¿Qué arreglos sociales y técnicos son los más conducentes a promover resultados de salud pública orientados hacia la equidad a través del desarrollo y aplicación de soluciones TIC que sean innovadoras, efectivas y de bajo costo?”

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

Para ayudar a responder esta pregunta, el programa e-SAC contrató a cinco Profesionales Jóvenes (PJs), de quienes se esperó que “jugaran un rol central trabajando como investigadores, gestores de conocimiento y agentes de redes en la región; desarrollando y alimentando una plataforma en línea que fuera la principal ágora pública del programa; y diseñando y lanzando una competencia que apuntó a reconocer y promover en la región soluciones ingeniosas de e-Salud Pública que fueran altamente innovadoras, efectivas y sencillas” (e-SAC Extension Application, 2013).

3. Actores interesados

Desde antes del inicio de los programas e-GOV y e-SAC, el IDRC y los decisores de ambos programas acordaron usar la Evaluación Evolutiva como enfoque apropiado de evaluación. En ambos casos, esta decisión tuvo un impacto relativamente adverso sobre la implementación del proceso de evaluación. En el caso del programa e-GOV, varios de los actores involucrados no entendieron las razones que condujeron a tal decisión. En el caso del programa e-SAC, aunque los principales actores parecieron haber entendido las razones para la adopción del enfoque EE, la mayoría de ellos tuvo dificultad en visualizar y entender las implicaciones de la decisión.

3.1 Actores del programa e-GOV

e-GOV involucró a múltiples actores ubicados en diferentes países y representando a diferentes organizaciones, lo cual hizo que el programa fuera aún más complejo. A fin de superar algunos cuestionamientos acerca de la adopción del enfoque EE, una de las primeras actividades que realizó el evaluador fue identificar a los actores clave y entender sus roles, tanto a nivel del programa como a nivel del proceso de evaluación



Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

Los principales actores del programa e-GOV fueron:

- La Organización Universitaria Interamericana (OUI).
- El Secretariado para Asuntos Políticos de la Organización de Estados Americanos (OEA).
- Las Red Gealc (Red de Gobierno Electrónico de América Latina y El Caribe).
- Cuatro grupos de investigación de Brasil, Chile, Colombia y México.
- Las oficinas de Gobierno Electrónico de Colombia, El Salvador, Panamá y República Dominicana.
- Cuatro Oficiales de Enlace (uno por oficina de Gobierno Electrónico participante).
- El Centro de Investigación de Desarrollo Internacional (IDRC).
- Tres grupos de consultores.

A nivel de ejecución del programa, la OUI estuvo a cargo de coordinar el componente de investigación, supervisando e interactuando constantemente con los grupos de investigación que recibieron financiación del programa. Dichos grupos estuvieron basados en Brasil, Chile, Colombia y México. El Secretariado de Asuntos Políticos de la OEA estuvo a cargo de coordinar el trabajo con los Oficiales de Enlace a través de la Red Gealc, cuya sede es en Uruguay. Los Oficiales de Enlace estuvieron basados en Colombia, El Salvador, Panamá y República Dominicana. Dado que los gerentes del programa, los investigadores y los Oficiales de Enlace estaban en diferentes países, la mayor parte de la interacción fue virtual. El IDRC ayudó a financiar el programa, incluyendo el monitoreo y la evaluación. Desde el punto de vista de la evaluación, fue importante determinar los roles de los diferentes actores, así como su respectivo nivel de involucramiento. Esta información se presenta en la Tabla 1.

Esta información se presenta en la Tabla 1.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

Table 1: Stakeholders roles in the U-FDE process of the e-Gov project

Grupo de actores	Actor	País	Rol en el proceso de evaluación	Nivel de participación
Gerentes del programa	OEA	Estados Unidos	Cliente de la evaluación	Bajo: Leer y comentar reportes.
	OUI	Canadá	Cliente de la evaluación	Bajo: Leer y comentar reportes.
	Red Gealc	Uruguay	Usuario primario	Crítico: Ayudar a formular las preguntas clave de la evaluación, revisar los reportes, colaborar con la recolección de datos.
Oficiales de Enlace	Oficiales de Enlace	Colombia, El Salvador, Panamá, República Dominicana	Usuario primario	Crítico: Ayudar a formular las preguntas clave de la evaluación, revisar los reportes, colaborar con la recolección de datos.
Oficinas de e-Gobierno	Oficinas de e-Gobierno participantes	Colombia, El Salvador, Panamá.	Audiencia interesada en los reportes.	Baja: Suministrar datos cuando fue requerido. Recibieron los reportes.
Investigadores	Grupos de investigación participantes	Brasil, Colombia, Chile y México.	Ninguno	Muy bajo: Suministrar datos cuando fue requerido.
Consultores	Evaluador de evaluación evolutiva	Paraguay	Evaluador	Crítico: Facilitar el proceso de evaluación.
	Segundo evaluador	Chile	Ninguno	Bajo: Intercambiar datos esporádicamente.
	Consultor en Comunicación	Chile	Ninguno	Ninguno
Donante	IDRC	Canadá	Audiencia interesada en los reportes.	Mínimo: Leer y comentar reportes.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

3.2 El Programa e-SAC

El programa e-SAC tuvo múltiples actores en diferentes instituciones a través de las Américas. En general, la mayoría de los actores estuvieron a favor de usar la evaluación evolutiva. Como se muestra en la Tabla 2, el evaluador identificó a los actores que tenían interés en el programa, así como sus respectivos roles y su nivel de participación en el proceso de evaluación.

Tabla 2: Roles de los diferentes actores en el proceso de evaluación del programa e-SAC.

Grupo de actores	Actor	País	Rol en el proceso de evaluación	Nivel de participación
Investigadores Principales	OPS	Las Américas	Cliente de la Evaluación	Trabajaron de cerca con los gerentes del programa a nivel
Gerentes del Programa	OPS	Las Américas	Usuario primario	Crítico. El programa apuntó a trabajar como una sociedad integrada por todos los miembros del equipo operativo principal.
	Universidad de Toronto	Canadá	Usuario primario	Crítico. El programa apuntó a trabajar como una sociedad integrada por todos los miembros del equipo operativo principal.
Jóvenes Profesionales	Jóvenes Profesionales	Colombia, Chile, Brasil, Honduras, Jamaica	Usuario primario	Crítico: Ayudar a formular las preguntas clave de la evaluación, revisar los reportes, colaborar con la recolección de datos.
Innovadores	No se identificó ningún actor	Latinoamérica y el Caribe	Ninguno	Concentrarse en la competencia y en los postulantes (participantes).
Profesionales de Salud Pública	Profesionales de Salud Pública de la región, gobiernos.	Latinoamérica y el Caribe & Norteamérica	Ninguno	Participaron en el programa pero no en la evaluación
Donante	IDRC	Canadá	Audiencia interesada en los reportes.	Mínimo: Leer y comentar reportes.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

3.3 Implicaciones políticas del proceso de EE

Algunas de las implicaciones políticas asociadas con la implementación del proceso de EE se ilustran en la siguiente conversación entre los evaluadores.

-Joaquín: *Hola Cameron. Como habíamos hablado, terminé mi análisis de actores interesados en el programa y pude hablar con algunos de los líderes del programa e-GOV. er analysis and was able to talk to some of the project managers of the e-Gov project.*

- Cameron: *Que bueno, Joaquín. Yo también terminé el mío. ¿Los líderes del programa expresaron alguna inquietud sobre el proceso de EE y acerca de tu rol como evaluador?*

-J: *Si, hablé con algunos de ellos y tenían algunas inquietudes. La primera tiene que ver con la interacción tan cercana que como evaluador voy a tener con los Oficiales de Enlace. Algunos líderes piensan que esto podría afectar las conclusiones acerca de la efectividad de los Oficiales de Enlace porque la intervención del evaluador podría convertirse en uno de los factores de éxito del rol. La pregunta que ellos se hacen es “¿Qué tan efectivo sería el rol en programas futuros que carecerán de presupuesto para contratar a un evaluador que implemente un proceso de EE?” La otra inquietud es el hecho que la evaluación solo será sobre el componente de Oficiales de Enlace. Los líderes con quienes hablé me preguntaron cómo serían evaluados los demás componentes del programa.*

- C: *¿Y qué les respondiste?*

- J: *Bueno, yo les dije que en general, el propósito de la EE es ayudar a desarrollar nuevos modelos. Por lo tanto, mi rol como evaluador no sería decirles a los Oficiales de Enlace lo que tienen que hacer, sino más bien ayudarles a reflexionar sobre aspectos clave de su rol, de tal forma que ellos y su supervisor puedan hacer ajustes. Si se documentan las decisiones que vayan tomando, el modelo podría replicarse sin necesidad de contratar a un evaluador que haga EE cada vez que se ejecute un programa. Con respecto al segundo punto, les comenté que como donante del programa, el IDRC aceptaba que se evaluara solo el*

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

componente de Oficiales de Enlace. Pero como el cuestionamiento y la discusión sobre este asunto ocurrieron en público, algunos de las personas responsables de la ejecución del programa parecen estar nerviosas acerca de que la EE no cumpla con los requisitos de rendición de cuentas. Por ello optaron por contratar a otro evaluador para los demás componentes del programa.

- C: *Estos pueden ser algunos de los desafíos que uno puede encontrar como evaluador a cargo de un proceso de EE. En el caso del programa e-SAC, los gerentes no plantearon ese tipo de preguntas, pero como evaluador si tuve mis propios interrogantes. El mayor desafío que veo es que parece haber un desfase entre el deseo de desarrollar algo innovador y el tener unos objetivos y unas metas que carecen de naturaleza innovadora o evolutiva. Con esto quiero decir que el programa avanza hacia metas específicas que fueron establecidas de antemano y que se asemejan más a las metas de planificación de un programa tradicional. Pienso que hay una desalineación entre el lenguaje de la EE (y la percepción acerca de como el mismo encaja con el programa) y los planes y las estructuras de implementación adoptados por el liderazgo del programa. Hay una manifestación tanto tácita como explícita de que el programa e-SAC va a dar los resultados previstos desde el principio. Por lo tanto, hay poco margen para darle forma a algo que está en desarrollo, y esto termina limitando la utilidad de la EE. Tal cual está diseñado, no hay claridad acerca de cómo la EE podría agregar valor al programa.*

- J: *Bueno, ya veremos cómo se van dando las cosas a medida que los programas avancen.*

- C: *Si, seguro. Debemos estar pendientes de estos asuntos y tratar de documentarlos al máximo.*



4. Los programas e-GOV y e-SAC desde la perspectiva de la EE: ¿Cuál fue la innovación desarrollada en cada uno de estos programas?

Los procesos de evaluación de ambos programas se centraron en ayudar a generar innovación y a valorar los resultados a corto plazo. Tanto e-GOV como e-SAC buscaron aprovechar la integración de tres elementos facilitadores de cambio que despertaron interés en la región: 1) El modelo de Jóvenes Profesionales; 2) las TIC; y 3) un alto grado de participación ciudadana integrada a la investigación científica, a las políticas públicas y a prácticas novedosas relacionadas con estos dos últimos campos.

Ambos programas empezaron con mucho interés en adoptar la Evaluación Evolutiva como una herramienta que podía ayudar a los equipos y a los actores involucrados a aprender más acerca del proceso de innovación y del impacto que querían lograr en las áreas de e-Gobierno y e-Salud respectivamente. La EE pretende apoyar los procesos de innovación y el desarrollo de nuevos modelos en tiempo real. Por ello, todo programa que se embarque en un proceso de EE, tiene que hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué se pretende desarrollar? Esta pregunta puede resultar problemática, especialmente cuando el programa inicia sin tener claridad sobre ese “algo” que pretende desarrollar, el cual además puede ir evolucionando a lo largo de la implementación del programa. Otro problema es que de acuerdo a una revisión de literatura sobre la EE, el término “innovación” no está bien definido en el ámbito práctico. Ninguna de las publicaciones sobre la EE define claramente lo que es la innovación, ni las actividades que deben realizarse para desarrollar y sustentar una innovación prevista. Esta falta de claridad alrededor de lo que es e implica la innovación supuso varios desafíos tanto para los programas evaluados como para los evaluadores, ya que la evaluación pretendía apoyar el desarrollo de un “algo” que no estuvo bien definido y que tomó diferentes formas a lo largo de la ejecución de los programas.

El programa e-GOV financió y fue el punto de conexión de cuatro proyectos de investigación académica que estudiaron diferentes temas acerca del e-Gobierno con el objetivo común de encontrar formas de colocar a los ciudadanos más vulnerables en el centro de las políticas de e-Gobierno en ALC. La mayor dificultad de muchos investigadores académicos suele despertar

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

el interés de los hacedores de políticas públicas (policymakers) para poder compartir sus hallazgos con ellos. Como estrategia para superar esta dificultad, el programa contrató a cinco personas inicialmente llamadas “Jóvenes Profesionales”, quienes se incorporaron a las oficinas de e-Gobierno de sus respectivos países como representantes de la OEA, y actuaron como enlace entre investigadores y policymakers. Por ello más adelante y gracias a la retroalimentación del mismo proceso de evaluación, se les cambió el título a “Oficiales de Enlace”. Su responsabilidad principal fue difundir los hallazgos relevantes de las investigaciones académicas y promover su incorporación a actividades, planes o políticas de e-Gobierno. El rol de los Oficiales de Enlace fue algo totalmente nuevo para todas las personas y su implementación fue difícil, ya que nadie sabía cómo interactuar con él para que funcionara de manera efectiva. Por lo tanto, la innovación o ese “algo” que el programa e-GOV pretendió desarrollar fue justamente el rol de Oficial de Enlace, y por ello se convirtió en el objeto central del proceso de evaluación.

En el caso del programa e-SAC, desde el principio se adoptó la siguiente definición operativa de innovación: “la aplicación de nuevo conocimiento para generar valor”. Aunque esta definición puede ser apropiada en algunos contextos, resultó ser demasiado abstracta para guiar el proceso de EE, ya que dependiendo del tipo de audiencia y de su ubicación dentro del sistema en el que opera, los términos “nuevo conocimiento” y “valor” pueden ser definidos de muchas maneras. Este problema en torno a la adopción de una definición de “innovación” que resulte clara y útil desde el punto de vista operativo, está lejos de limitarse al programa e-SAC, y se convirtió en tema de conversación recurrente entre los participantes. El programa e-SAC quiso incorporar la EE como un elemento central de su proceso, aunque la respuesta a la pregunta “¿Qué se pretende desarrollar?” pareció estar siempre en estado emergente, por lo que no fue posible entenderla con claridad.

5. Pasando de la teoría a la práctica de la EE

Aunque los programas e-GOV y e-SAC quisieron darle al proceso de EE el rol de guiar la innovación que pretendían desarrollar, la forma en que se implementó la EE en los dos programas fue muy diferente, lo cual originó dos estudios de caso únicos. Esto ilustra lo que puede pasar cuando pasamos de la teoría a la práctica.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

5.1. Centrando el proceso de EE en el uso

FoLa EE resultó ser un concepto nuevo para la gran mayoría de las personas y organizaciones que participaron en los programas e-GOV y e-SAC. Mediante la publicación de su libro en el 2010, Michael Quinn Patton introdujo el enfoque de la evaluación evolutiva al mundo de la evaluación y del desarrollo internacional. Aunque algunas personas estaban familiarizadas con el uso de hallazgos de evaluación para guiar la evolución de programas y el desarrollo de la innovación, el uso explícito del término “evaluación evolutiva” era algo nuevo para la mayoría de los participantes, incluyendo el IDRC.

Algunos representantes del IDRC se reunieron con los responsables de los programas e-GOV y e-SAC y acordaron usar la EE antes iniciar su implementación. Por ello, los evaluadores abordaron la evaluación de ambos programas asumiendo que tanto los líderes como los demás participantes ya habían aceptado la idea de usar el enfoque de EE. Sin embargo esta fue una suposición equivocada que generó bastante cuestionamiento acerca de la conveniencia de usar la EE, especialmente en el caso del programa e-GOV. La primera lección que aprendimos como evaluadores fue que la EE no es algo fácil de entender, especialmente en cuanto a sus implicaciones. Por ejemplo, el rol de evaluador es muy diferente al rol de un evaluador convencional porque en la EE, el evaluador se involucra activamente y se convierte en parte del equipo de trabajo, requiriendo interacción continua con actores específicos. Tal interacción necesita ser ampliamente definida en cuanto a alcance, responsabilidades, límites de autoridad y carga laboral.

Durante el primer año de los programas e-GOV y e-SAC, los evaluadores participaron en un curso de EE ofrecido por la Universidad de Waterloo (Canadá), el cual incluía la asesoría de Michael Quinn Patton como mentor. Dicho curso fue de gran ayuda para enfrentar muchos de los desafíos iniciales. La falta de condiciones en los programas e-GOV y e-SAC para implementar los procesos de EE se hizo bastante evidente. Una de las recomendaciones más valiosas que recibieron los evaluadores de parte de su mentor fue el implementar la EE usando el marco conceptual de la Evaluación Orientada al Uso (EOU). Esto dio origen a algo que los evaluadores llamaron Evaluación Evolutiva Orientada al Uso (EEOU), a través de la cual cubrieron (y adaptaron) los doce pasos originales del proceso de la EOU (ver la Ilustración 1 en la siguiente página). Esta estrategia hizo que la EE fuera más accesible y apropiada para cada uno de los programas. Los 12 pasos de la EOU se cubrieron en la medida que fue necesario, pero no siempre de manera exhaustiva. La adopción del enfoque EEOU generó los siguientes beneficios para los evaluadores:

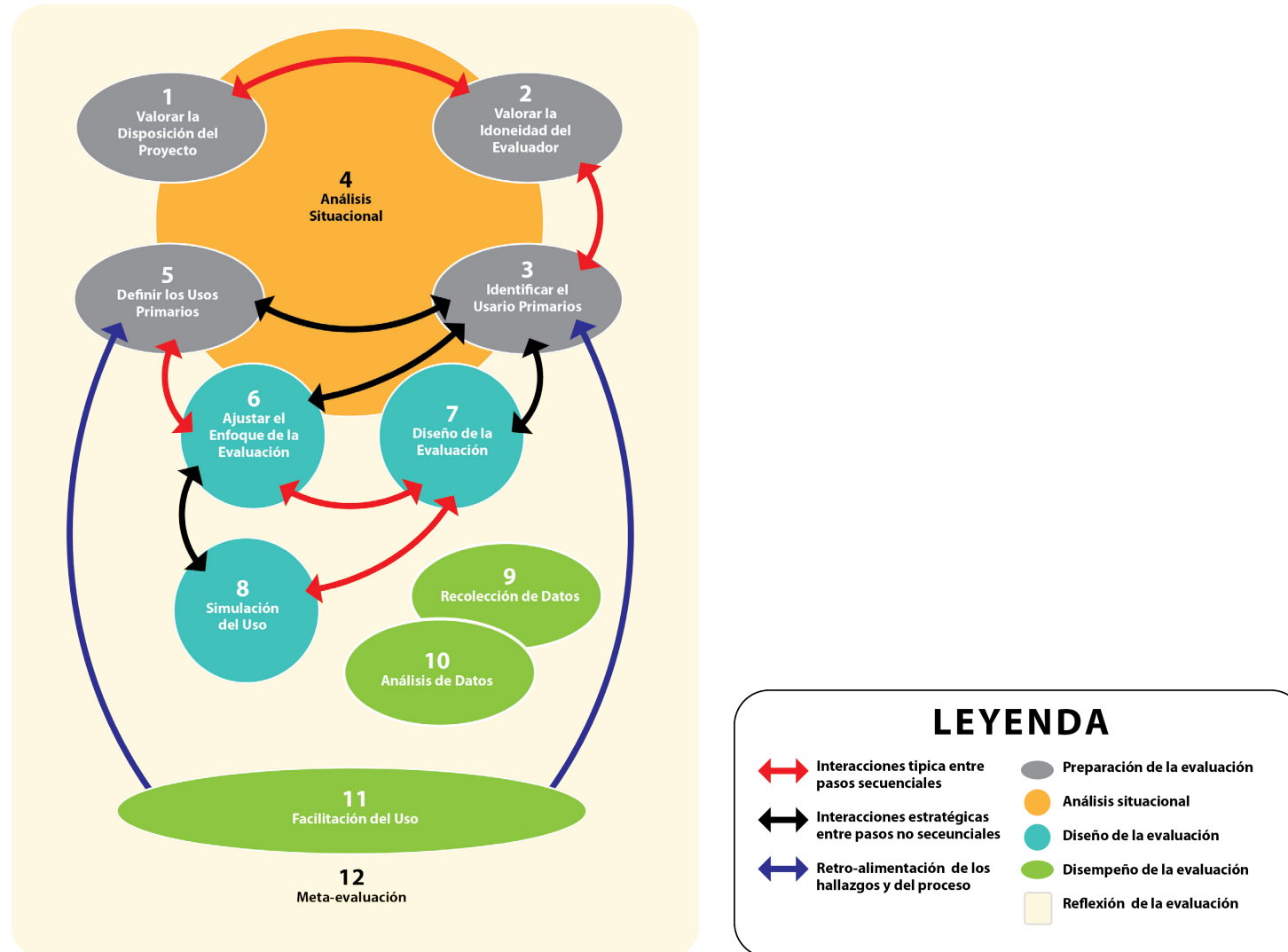
Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

1. Poder identificar claramente a los usuarios primarios de la evaluación y entender los roles de los diferentes actores.
2. Definir el propósito principal de la evaluación (ayudar a desarrollar un nuevo modelo) y el uso primario de la evaluación (generar y documentar el aprendizaje estratégico).
3. Definir el alcance de la evaluación y formular preguntas clave que fueran relevantes.
4. Poder concentrarse en recolectar los datos de mayor relevancia.
5. Proveer retroalimentación continua de manera sistemática a fin de facilitar el uso de los hallazgos.

Estas contribuciones les ayudaron a los principales actores involucrados a comprender mejor el concepto del término “evolutiva”, ya que la EE a menudo resulta demasiado abstracta para la mayoría de audiencias cuando se les explica de manera aislada o no vinculada a un contexto de uso. La Figura 1 describe los 12 pasos de la EOU que sirvió para guiar el trabajo de los evaluadores.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

Figura 1: Los 12 pasos de la EOU (Patton, 2008; Ramirez y Brodhead, 2013)



Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

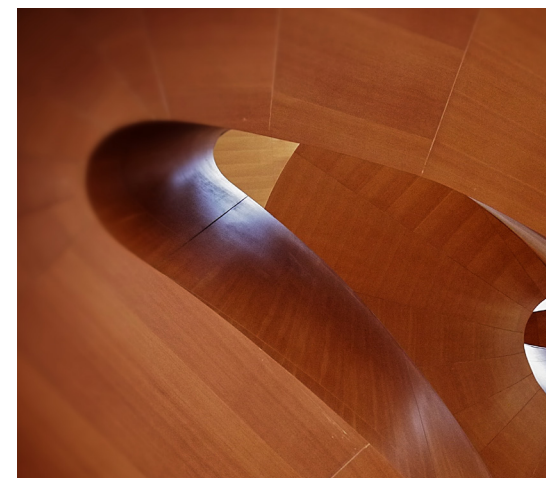
5.2. Definiendo el alcance de la evaluación

Aunque los evaluadores de los programas e-GOV y e-SAC trataron de cubrir los pasos del proceso EEOU de manera similar, los respectivos usuarios primarios de cada programa terminaron definiendo alcances muy diferentes (Paso 6 del proceso EOU). En el caso del programa e-GOV, el foco de atención de la evaluación se centró exclusivamente en el componente de los Oficiales de Enlace. En contraste, el proceso de evaluación del programa e-SAC tuvo en cuenta todos los componentes del programa. Esta diferencia de enfoque tuvo un impacto significativo en la manera en que ambos programas implementaron sus respectivos procesos de evaluación, y quizás también en los resultados. Los evaluadores explican las implicaciones de estas decisiones de la siguiente manera:

–Joaquin: En el caso del programa e-GOV, los usuarios primarios (es decir, los Oficiales de Enlace y su supervisor) y yo, decidimos enfocarnos solamente en el componente de los Oficiales de Enlace, con base en tres razones: (i) entendí que el IDRC contrató mis servicios de evaluación específicamente para eso; (ii) el componente de Oficiales de Enlace era lo único semejante a un nuevo modelo (innovación) en desarrollo dentro del proyecto; y (iii) los administradores del proyecto contrataron a otro consultor para que evaluara los demás componentes del programa. Aunque no fue una solicitud del donante, la contratación de un segundo evaluador le quitó toda la presión al proceso OUEE de tener que evaluar en programa en su globalidad.

Las principales implicaciones de trabajar dentro de los límites del componente de Oficiales de Enlace fueron que tanto los usuarios primarios como yo permanecimos muy enfocados en aprender exclusivamente acerca del rol de Oficial de Enlace, y lo hicimos con absoluta confianza porque sabíamos que no se esperaba nada diferente del proceso de evaluación. Para mí, otra ventaja fue el haber tenido total claridad acerca de las personas a quienes debía involucrar en el proceso, así como de cuando hacerlo, ya que estaba interactuando con un grupo muy específico de usuarios y pude estar muy atento a las actividades que estaba evaluando.

El mayor riesgo de haber adoptado este enfoque, el cual fue sabiamente identificado por mi



Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

mentor – Michael Q. Patton – fue el hecho de que pudimos haber evaluado el rol de Oficial de Enlace como un componente aislado, totalmente desprendido de lo que debía lograr como parte de un sistema más grande, que era el programa e-GOV. A fin de evitar que esto sucediera, implementamos dos estrategias dentro del proceso de evaluación: la primera estrategia fue invitar a los usuarios primarios a formular una pregunta clave de evaluación que vinculara el rol con el propósito global del programa, lo cual condujo a la siguiente pregunta: ¿En qué medida el rol de Oficial de Enlace ayuda a lograr los propósitos del Gobierno Electrónico? ¿Cómo ayuda? Esta pregunta nos forzó a recolectar y analizar datos relacionados con el objetivo general del programa, que era justamente fortalecer el progreso del Gobierno Electrónico en América Latina y el Caribe. La segunda estrategia fue establecer una relación colaborativa con el consultor que estaba evaluando los demás componentes del programa, gracias a lo cual acordamos recolectar y analizar datos que eran relevantes para los dos. Esto nos ayudó a mantenernos informados acerca de lo que acontecía en los demás componentes del programa, pero sin desenfocarnos de nuestro propósito principal.

–Cameron: Desde nuestro primer encuentro, el equipo del programa e-SAC se mostró entusiasta acerca de las posibilidades que ofrecía una perspectiva como la de la EE. El equipo de liderazgo había asistido a una presentación sobre EE hecha por un reconocido evaluador, quien expuso los principios generales de la EE y su potencial para apoyar programas orientados a la innovación bajo condiciones de alta complejidad. Estas características fueron consideradas cruciales para lo que el programa e-SAC pretendía lograr, por lo cual se intentó adoptar el enfoque EE como parte del ADN de e-SAC.

Ciertamente el término “innovación” es algo común al referirse a la e-Salud, entonces encaja de manera natural con lo que el enfoque de EE puede ofrecer. A pesar el enorme entusiasmo acerca de la idea de seguir un proceso de EE, había menos claridad con respecto a lo que estaba siendo desarrollado dentro del programa para recibir los beneficios tangibles de usar la EE. Esto fue un asunto complicado ya que el programa de antemano estableció unas metas ambiciosas y giró en torno a ellas: la creación de una plataforma virtual de conocimiento y el diseño y lanzamiento de un concurso. Ambos productos tuvieron especificaciones claramente establecidas y fueron considerados críticos para el éxito del

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

programa. Esto dejó poco margen para desarrollar algo diferente a lo establecido. Además el proceso de EE también tuvo que darle seguimiento a los demás componentes del programa.

e-SAC operó usando un modelo de liderazgo descentralizado que adoptó un estilo de toma de decisiones por consenso que promovía una amplia participación de todos los miembros del equipo, y no solo de los líderes. Esto tuvo implicaciones sustanciales a la hora de determinar quien debía ser el usuario primario, en particular porque el programa tenía varios sistemas de rendición de cuentas para cada grupo de participantes. Una investigación más detallada acerca de la manera en que se tomaban las decisiones en áreas específicas del programa, sugirió que el usuario primario debió haber sido el equipo de liderazgo operativo.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

6. EOU y EEOU: ¿Son realmente diferentes?

Como ya se mencionó, los evaluadores de los programas e-GOV y e-SAC optaron por implementar la Evaluación Evolutiva usando el proceso de Evaluación Orientada al Uso y la llamaron Evaluación Evolutiva Orientada al Uso. Los evaluadores reflexionaron sobre la necesidad de hacer distinción en cuanto a la nomenclatura de estos enfoques, teniendo en cuenta los motivos que los condujeron a la decisión de integrarlos y los desafíos que tuvieron a la hora de explicarle a otras personas en qué consiste la EE y cómo se puede usar. Esto los llevó a plantearse las siguientes preguntas: ¿Es realmente necesario darle un nombre diferente a esta práctica, o será suficiente (y más práctico) simplemente llamar todo EOU?

La única justificación que habría para proponer nombres distintos es que los enfoques EOU y EEOU realmente sean dos cosas diferentes. A continuación se presentan algunas reflexiones a fin de determinar sus verdaderas diferencias.

6.1 El ritmo de trabajo:

Dado que el uso que se le pretende dar a la EEOU es suministrar retroalimentación continua para generar aprendizaje estratégico a lo largo del desarrollo de un modelo, la primera diferencia que surge entre la EOU y la EEOU es la velocidad de la retroalimentación y su potencial de integración a las actividades del programa. En general, la EEOU tiene un ritmo de trabajo mucho más rápido que la EOU. En el caso de los programas e-GOV y e-SAC, el proceso de EEOU cubrió los mismos ocho primeros pasos que contempla la EOU para el diseño de la evaluación, solo que en un periodo de tiempo considerablemente más corto debido a la presión de mantener un flujo continuo de retroalimentación. Dicha presión hace que en la EEOU otra de las funciones del evaluador sea describirle al usuario primario lo que él o ella va viendo acontecer a medida que el programa avanza. Un consejo muy aliviador que como mentor Michael Q. Patton nos dio cuando no sabíamos qué reportar al inicio de la evaluación de los programas e-GOV y e-SAC fue: “Bueno, si nada parece estar pasando, como evaluadores Ustedes deben informar que no nada está pasando, porque eso es lo que están observando”. Este consejo da una idea de lo que se espera del evaluador durante la implementación de un proceso EEOU, cosa que no ocurre en la EOU, pues en este último enfoque es normal que el evaluador permanezca en silencio por periodos de tiempo relativamente largos.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

6.2. El nivel de involucramiento del evaluador:

Dado que en la EEOU se espera retroalimentación continua, el nivel de interacción entre el evaluador y los usuarios primarios es mucho mayor que en la EOU. En la EEOU también tiende a haber más interacción informal entre el evaluador y los usuarios primarios debido a la mayor cantidad de emails, llamadas, y conversaciones, tanto en número como en frecuencia. En la EEOU el evaluador termina siendo parte del equipo y participando muy activamente en consultas, flujos de comunicación de diversa índole y reuniones de equipo, así solo sea para revisar y reportar hallazgos de la evaluación.

6.3. Criticidad de la simulación de datos:

La Etapa 8 de la EOU se trata de simular el uso de posibles hallazgos a fin de determinar qué tan útiles serían los datos que los usuarios primarios y el evaluador pretenden recolectar. En los procesos de EOU, la simulación del uso de datos es crítica porque la recolección y análisis de datos generalmente solo ocurre en uno o dos ciclos, por lo cual hay menos oportunidad de hacer ajustes que en los procesos de EEOU. Esto no quiere decir que la simulación del uso de datos no sea importante en la EEOU, solo que no parece ser tan crítica ya que por haber una mayor frecuencia en la recolección y análisis de datos para la entrega de informes, el evaluador puede ir ajustando sobre la marcha el tipo de datos recolectados y la manera como los presenta. Aunque debe haber una simulación inicial del uso de los datos, la EEOU parece incorporar un paso extra, en el cual los datos son constantemente probados y ajustados de acuerdo a su nivel de relevancia y utilidad. Este paso extra podría llamarse “valoración del grado de usabilidad de los datos” y requiere que el evaluador esté muy atento a como el usuario primario utiliza los datos. Para ello, el evaluador debe buscar algún tipo de retroalimentación acerca de la utilidad de los datos que presente, con preguntas tales como: “¿Este tipo de datos les está resultando suficientemente útil?”, “¿Cómo creen que se puede mejorar la usabilidad de los datos?”, etc. También puede ser de ayuda iniciar cada informe con una breve reflexión acerca de cómo se utilizaron los hallazgos del informe anterior.



Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

6.4. El momento en que ocurren la recolección y el análisis de datos

En los procesos de EOU, la recolección y análisis de datos normalmente ocurren como pasos separados. En particular el análisis ocurre en momentos muy específicos, usualmente a la hora de preparar informes. En contraste, en la EEOU la recolección y el análisis de datos ocurren como un paso integrado, ya que para entregar retroalimentación útil, los datos deben ser constantemente recolectados, analizados e interpretados. Ello hace que el evaluador pocas veces tenga tiempo para recolectar y analizar datos en pasos separados.

6.5. Facilitación del uso de datos estática versus facilitación continua:

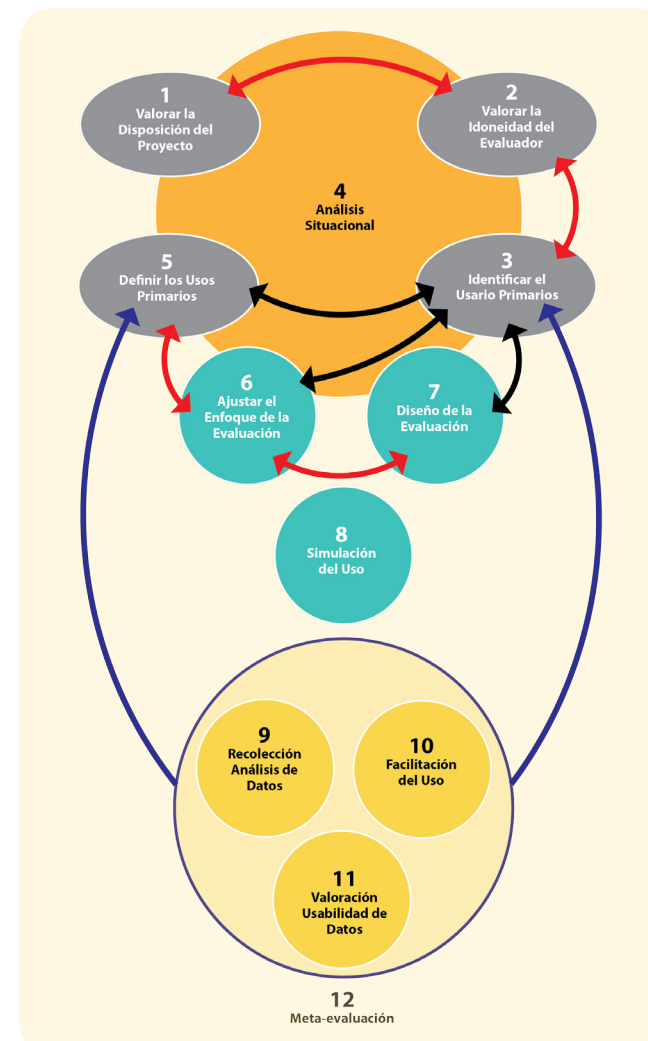
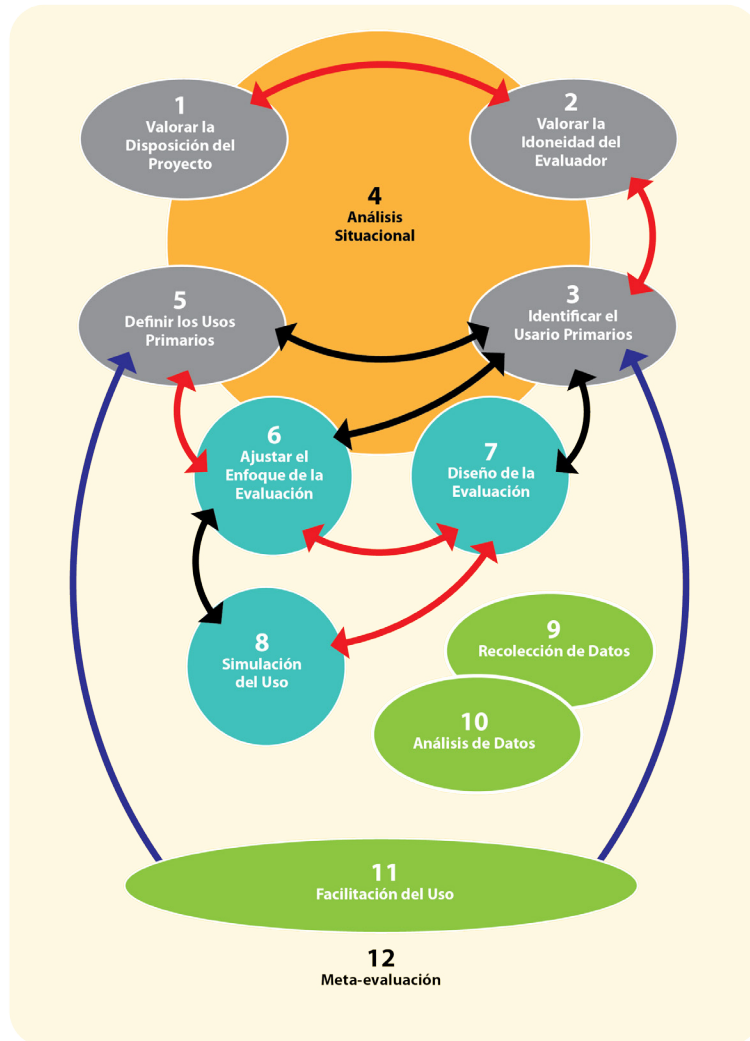
La facilitación del uso de datos corresponde al paso 11 del proceso de EOU y normalmente ocurre hacia el final de la evaluación (Imagen 1). Sin embargo, a fin de apoyar de manera más efectiva el aprendizaje estratégico durante el desarrollo de nuevos modelos, el proceso de EEOU obliga al evaluador a facilitar el uso de los hallazgos de manera continua a partir del momento en que se inicia la recolección y el análisis de datos.

6.6. Diferencias en la recolección, análisis y uso de datos:

Con base en las diferencias descritas en los tres puntos anteriores, luego de los pasos que componen el diseño de la evaluación (pasos 1 al 8), la EEOU parece incorporar un ciclo continuo que incluye (i) recolección y análisis de datos; (ii) facilitación de uso de los hallazgos; y (iii) valoración del grado de usabilidad de los datos. Este ciclo (ver Imagen 2) normalmente no ocurre en el proceso de EOU y guarda mucha relación con el arte de darle empujoncitos a los innovadores para ayudarles a acercarse a sus metas mediante la retroalimentación continua (Langlois, Blanchet-Cohen & Beer, 2013)..

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

Imagen 2: El proceso EOU (izquierda) y el proceso EEOU (derecha)



Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

6.7. Entregables:

Los procesos de EOU y EEOU también son diferentes en cuanto a entregables. En la EOU no evolutiva los usuarios normalmente esperan un informe intermedio y otro final. Dichos informes tienden a seguir un formato estándar, a ser relativamente largos (por lo menos 25 páginas) y están considerablemente distanciados en términos de tiempo (por lo menos seis meses). En el caso de la EEOU, los informes son mucho más frecuentes y parecen ser más prácticos cuando son cortos (8-12 páginas). Por ejemplo, en el caso del programa e-GOV, el evaluador presentó informes cada 3 meses. Adicionalmente, compiló los principales puntos de esos informes para elaborar un informe final. En el programa e-SAC, la elaboración de informes se hizo más que todo como parte de la participación en las reuniones de equipo. La entrega de esos informes se hizo como un ítem más de la agenda durante las reuniones de equipo, lo cual permitió que los asuntos se discutieran de manera ágil y regular (cada 8-12 semanas). Debido a la naturaleza innovadora de la EEOU, el proceso de aprendizaje generado se presta para acordar entregables de evaluación poco convencionales. Por ejemplo, los Oficiales de Enlace que actuaron como usuarios primarios en el programa e-GOV, se sintieron motivados a escribir “El Manual del Oficial de Enlace” con la intención de dejar un legado que pudiera serle útil a las futuras generaciones de oficiales. Para algunos de ellos, este manual fue una contribución más valiosa que los mismos informes de evaluación.

6.8. Énfasis en el carácter emergente y la complejidad:

Una de las características centrales de la EEOU es la especial atención que le da a conceptos orientados a la complejidad, lo cual le permite convertirse en mediador entre el ambiente interno de los programas y el contexto en el que operan. En general, la EOU no contempla dicha posibilidad. Aunque tanto en el programa e-GOV como en el programa e-SAC el tema de la complejidad se mencionó poco, ésta ayudó a manejar ciertos procesos y a orientar algunos resultados. El énfasis en la complejidad y en conceptos asociados tales como naturaleza emergente, auto-organización, retroalimentación y dependencias entre trayectorias, es otra diferencia crítica entre la EOU y la EEOU que a menudo no se tiene en cuenta. Por ejemplo, en el caso del programa e-SAC, las comunicaciones y el plan de traducción de conocimiento dependía de herramientas comunes como sitios web y webinaros, y no tanto en las redes sociales como Facebook, Twitter y Google+. Los Jóvenes Profesionales pronto descubrieron que podían llegar a otras audiencias interesadas de maneras que

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

nadie había contemplado previamente. Estas audiencias se auto-organizaron creando una pequeña comunidad de aprendices alrededor de e-SAC. Gracias a que se le prestó atención a las variaciones del plan original, el nuevo valor creado se hizo evidente, lo cual permitió innovar en esa parte del programa.

En conclusión ¿Es necesario formalizar el término EEOU como un enfoque de evaluación distinto de todos los demás? El siguiente intercambio de opiniones entre los evaluadores trata de responder esta pregunta: .

- **Cameron:** *Joaquín, dadas las diferencias y similitudes que observamos entre la EOU y la EEOU, ¿Qué opinas sobre el lenguaje que se podría usar para referirse a estos dos enfoques? Vale la pena tener un nombre para cada enfoque o deberíamos usar un solo nombre para ambos enfoques?*

- **Joaquín:** *No estoy seguro. Por un lado pienso que aunque son similares tendría sentido usar dos nombres diferentes porque la EEOU tiene elementos únicos que la diferencian de la EOU. Si bien ambos enfoques siguen procesos iterativos no lineales, tienen dinámicas muy diferentes. Desde este punto de vista, yo diría que la EOU es más estática que la EEOU. Por lo tanto pienso que tener dos nombres diferentes capturaría esta diferencia en la dinámica del proceso. Sin embargo, no me parece que sea un asunto demasiado importante, siempre y cuando los evaluadores podamos transmitir el mensaje que la EEOU es una adaptación de la EOU que funciona bien cuando se evalúan programas que tienen una naturaleza evolutiva o emergente. Lo realmente importante es que los evaluadores entendamos las diferencias conceptuales entre ambas modalidades de evaluación. ¿Qué piensas tú?*

- **C:** *Yo vuelvo a la naturaleza fundamental de los sistemas que estamos explorando como punto de partida, seguida por la manera en que los diferentes actores visualizan el uso de los datos provenientes de la evaluación de programas. Si el contexto del programa involucra un grado inmenso de complejidad y continuamente requiere datos para tomar decisiones e introducir adaptaciones con base en dicha complejidad, entonces si deberíamos referirnos específicamente al enfoque EEOU, pues el enfoque EOU no es suficiente para abarcar estos conceptos. Sin embargo, identificar complejidad y hablar de programas en términos de “auto-organización”, “carácter emergente”, “atrayentes” y “co-evolución” no es algo común a nivel de quienes los desarrollan y administran, y mucho menos a nivel de quienes los evalúan. Excluyendo los escenarios que puedan contemplar estos conceptos en la práctica, es más útil referirse solamente a la EOU.*

- **J:** *Bueno, nosotros aquí ya hemos señalado algunas de las diferencias y quizás debamos dejar que cada persona se refiera a estos enfoques de evaluación como les parezca más conveniente.*

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

7. Otros hallazgos y reflexiones clave

7.1. La naturaleza problemática del concepto “Evaluación Evolutiva”.

Desde el inicio, la Evaluación Evolutiva demostró ser altamente problemática como concepto. Antes de solicitar financiación al IDRC, las directivas de los programas e-GOV y e-SAC recibieron una presentación sobre el enfoque de la EE en un evento en Washington, DC. Después de dicha presentación, las directivas solicitaron que se adoptara el enfoque para evaluar sus programas, lo cual conllevó a la formulación de un proyecto paralelo para la implementación de la EE en ambos programas. Una vez aprobada la financiación, los evaluadores hicieron varias presentaciones acerca del enfoque general y la naturaleza de la EE a los equipos de los programas e-GOV y e-SAC. Aunque en varias ocasiones ya se había hablado sobre la teoría, los métodos y las estrategias de la EE, resultó evidente que habían barreras para su adopción. Dichas barreras estuvieron relacionadas con las palabras mismas del nombre del enfoque: “evaluación” y “evolutiva”.

En el caso del programa e-SAC, el término “evolutiva” fue problemático porque la orientación del programa estuvo determinada por la forma en que se estructuraron las metas y se especificaron los resultados esperados. Aunque el equipo podía cambiarlas, el haber tenido metas formuladas a manera de elementos clave y altamente deseables de alcanzar, pre-definieron los resultados y la organización del programa, haciendo que la puesta en marcha del enfoque EE se tornara difícil. El tener metas con carácter de “todo o nada” limitó el valor que la EE podía ofrecer, pues las directivas del programa no estuvieron abiertas a considerar resultados alternativos. Otro asunto limitante fue la dimensión de las metas, la cual no se pudo reducir en términos de escala a fin de buscar pequeños logros que fueran incrementando. Por ejemplo, la plataforma virtual de conocimiento tenía que tener contenido, funcionalidades y seguridad de manera simultánea antes de poder ser considerada como un producto completo. Esto conllevó a plantearse las preguntas típicas de una EE acerca de lo que el programa estaba tratando de desarrollar.

En el caso del programa e-GOV, la mayoría de los componentes carecieron de carácter evolutivo porque sus mecanismos de implementación y los resultados a alcanzar estaban claramente



Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

pre-definidos y no permitieron ajustes significativos. Por lo tanto, la aplicación del enfoque EE para todo el programa era poco realista. Esta fue la razón por la que se decidió implementar el enfoque EE para evaluar solamente uno de los componentes del programa: el desarrollo del rol de Oficial de Enlace.

El término “evaluación” también resultó problemático porque dicho término invoca prejuicios acerca de la actividad en sí, la cual tiende a ser relacionada más que todo con medición de desempeño, valoración de resultados e impacto, y cumplimiento de los objetivos de un programa. En los programas e-GOV y e-SAC se usó un lenguaje alternativo, tal como “aprendizaje estratégico”, “evaluación en tiempo real”, o “evaluación orientada al uso” a fin de redefinir el concepto y evitar prejuicios negativos. Sin embargo esto no logró evitar reacciones que dieron a entender que algunas personas no percibieron el enfoque EE como algo diferente a los enfoques tradicionales de evaluación. Por ejemplo, algunos de los actores involucrados no lograron ver la EE como un enfoque que podía generar aprendizaje acerca de lo que funcionaba y de lo que no funcionaba.

En el caso del programa e-SAC, el uso de estos términos alternos a “evaluación” no ayudaron a superar las barreras para que la gente se involucrara en el proceso, en parte porque los participantes del programa crearon confusión acerca del rol mismo del evaluador y de la naturaleza de los datos de la evaluación. Por ejemplo, la idea de aprendizaje fue problemática porque parecía asociada a la idea de instrucción o enseñanza acerca de ciertos contenidos, y no de la facilitación de un proceso de adaptación continua para el equipo. Además, la EE fue tratada como algo separado del día a día del desarrollo del programa. Esto aisló aún más el aprendizaje y la correspondiente integración de la retroalimentación, convirtiéndolos en actividades discretas y fragmentadas, y evitando que se volvieran parte de un proceso simbiótico. En otras palabras, la EE no pudo generar un aprendizaje que formara parte de la evolución del programa.

En el caso del programa e-GOV, incorporar el proceso de EE dentro del marco conceptual más amplio de la Evaluación Orientada al Uso fue particularmente útil para reducir algunas de las barreras porque permitió aclarar el rol del evaluador, así como el propósito y el uso que se le pretendía dar al proceso de evaluación. Esto le permitió al evaluador y a los usuarios primarios concentrar su atención en el único componente que verdaderamente tenía carácter evolutivo dentro del programa: la implemen-

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

tación del rol del Oficial de Enlace. Sin embargo el término “evaluación” siguió siendo problemático porque limitó el grado de confianza entre el evaluador y algunos participantes, quienes ocasionalmente temieron que su desempeño personal fuera juzgado. En ocasiones, esta desconfianza perjudicó el proceso de aprendizaje porque evitó que algunos asuntos y actividades pudieran ser discutidos de manera más abierta.

Los desafíos mencionados se ilustran un poco más a través de del siguiente diálogo entre los evaluadores:

*- **Cameron:** Estoy muy contento de que ambos programas esté interesados en usar la Evaluación Evolutiva, pero estoy un poquito preocupado por el hecho de que pueden estar esperando algo un poco diferente de lo que en realidad les estamos ofreciendo.*

*- **Joaquín:** Yo me siento igual. El equipo del programa tiene claro que el uso de la EE traería beneficios, pero no estoy seguro de que ellos entiendan plenamente lo que es la EE. Cuando hablamos sobre procesos evolutivos a menudo tenemos la sensación de que nos entendemos, pero cuando introducimos la palabra “evaluación” se crea una confusión y la conversación se enfoca en estimar el valor de lo que se está haciendo y en usar los datos para valorar la efectividad o eficiencia del programa – entonces se convierte en una conversación típica de los enfoques tradicionales de evaluación.*

*- **C:** Uno de los desafíos es que por años el lenguaje de evaluación ha girado en torno a la imposición de juicio sobre los programas. Entonces a la gente le cuesta ver que la EE es una nueva manera de usar la evaluación para retroalimentar y observar el desarrollo de un programa desde una posición neutra a medida que se va implementando.*

*- **J:** La EE se trata de documentar la evolución de un programa, tomar decisiones estratégicas sobre la marcha y luego documentar lo que resulta de esas decisiones y adaptaciones. A mi me parece que algunas de las personas a cargo de los programas piensan que estamos poniendo en riesgo la integridad de la evaluación por hacer ajustes mientras el programa se desarrolla.*

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

Para algunos resulta incluso más problemático el hecho de que uno adapte los métodos de evaluación para ajustarse a cambios del programa, pues les parece que le resta validez a la evaluación.

-C: Por eso mismo creo que resulta útil nuestra estrategia de anclar el enfoque EE dentro del marco conceptual de la EOU, pues nos permitió darle una base a algo desconocido como la EE sobre algo más conocido como la EOU, la cual ha existido por varios años y es considerada como un enfoque legítimo por la comunidad de evaluadores.

-J: De acuerdo.

7.2. La innovación y el evaluador evolucionista.

Un evaluador que trabaje de manera cercana con el equipo a cargo de implementar un programa puede traer una perspectiva útil como persona externa pero informada. El evaluador puede hacer recomendaciones relacionadas a la agenda de la evaluación de una manera desprendida de todo asunto político, de procedimiento y de todo interés personal con respecto a las decisiones a tomar, lo cual daría un punto de vista potencialmente más objetivo acerca de las diferentes actividades. Sin embargo el evaluador también podría encontrarse en situaciones de conflicto frente a preguntas que lo lleven a tener que decidir si debería actuar directamente como facilitador de innovación o como un agente de apoyo neutro. Además surgen muchas otras preguntas, tales como:

- Si el evaluador evolutivo está facilitando la recolección y presentación de datos a fin de apoyar el aprendizaje estratégico, ¿cuál sería su rol a la hora de apoyar la integración de la información a las estrategias y al aprendizaje?



Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

- Si el evaluador evolutivo identifica áreas que están obstaculizando el aprendizaje y la integración de conocimiento, ¿cuál es su responsabilidad a la hora de facilitar conversaciones que vayan más allá de señalar dichos obstáculos?
- ¿Qué rol debe jugar el evaluador evolutivo a la hora de apoyar la capacitación de los actores y participantes de un programa en materia de evaluación?

7.3. La integración proactiva de la EE a los programas

Dado que la EE está muy relacionada al aprendizaje estratégico en tiempo real, el evaluador evolutivo idealmente debería ser proactivo para integrar el proceso de aprendizaje a las actividades relevantes de un programa. En el caso de e-SAC, la aproximación del evaluador se centró en el programa, por lo cual los beneficios que resultaran de la EE debieron ser definidos, en gran medida, por el equipo a cargo del programa, al cual el evaluador le planteó preguntas como “¿qué quieren aprender?” Este tipo de preguntas se basó en el supuesto potencialmente incorrecto de que el equipo e-SAC sabía lo que quería aprender o que necesitaba aprender algo acerca de las metas del programa y/o acerca de cómo la EE podía facilitar tal aprendizaje. Esto impidió el pleno involucramiento del equipo del programa en el proceso de evaluación, así como el pleno involucramiento del evaluador en las actividades del programa, pues no hubo un terreno común sobre el cual trabajar. El proceso de EE se vio limitado por la falta de claridad en cuanto a lo que se estaba desarrollando.

En el caso del programa e-GOV, el evaluador adaptó la estrategia de implementación de la evaluación hacia el enfoque de EOU. Esto permitió anclar el proceso de aprendizaje en el uso de los hallazgos, lo cual es algo más práctico que anclarlo simplemente en el desarrollo de “algo”. Orientar la evaluación hacia el uso ayudó a que los participantes del programa se involucraran más en el proceso. El evaluador y los usuarios primarios lograron definir claramente que el propósito de la evaluación sería contribuir al desarrollo del rol de Oficial de Enlace como nuevo mecanismo para influenciar

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

en políticas públicas. Definir tal propósito tuvo por lo menos los siguientes dos beneficios para el proceso de aprendizaje: (i) poder acordar el alcance de la evaluación; y (ii) determinar que los hallazgos de la evaluación serían usados para ir adaptando el rol de Oficial de Enlace de tal manera que llegara a ser lo más efectivo posible. Con base en estos propósitos y usos pretendidos, los usuarios primarios formularon las preguntas clave de la evaluación que guiaron la experiencia de aprendizaje y propusieron un calendario para la recolección de datos, lo cual permitió integrar la evaluación a las actividades diarias de quienes estuvieron involucrados en el proceso de aprendizaje.

7.4. Las responsabilidades requeridas para la sustentabilidad de la EE.

En programas grandes, tales como e-SAC o e-GOV, la división de tareas tiende a ser compleja y algunas funciones, como la de los Jóvenes Profesionales o los Oficiales de Enlace, pueden terminar asumiendo responsabilidades y tareas que se superponen unas con otras. Aunque las responsabilidades y las actividades pueden aumentar a lo largo del programa, estas pueden carecer de naturaleza evolutiva, por lo cual hacer ajustes a partir de la retroalimentación de la EE puede tornarse difícil, y en ocasiones imposible. Por ejemplo, en el programa e-SAC, las actividades relacionadas al uso de medios de interacción social como los Hangouts de Google fueron tareas adicionales asumidas por los Jóvenes Profesionales, pero no buscaron generar ningún cambio a nivel de las redes sociales asociadas a los programas. Por lo tanto, se puede decir que las estructuras organizacionales que adopten el enfoque de EE deberían incorporar la suficiente flexibilidad para poder hacer adaptaciones.

7.5. La EE como experiencia de aprendizaje.

Se supone que la EE es un mecanismo que apoya el aprendizaje en tiempo real. Sin embargo los objetivos del aprendizaje y el significado de “tiempo real” deben ser co-definidos por el evaluador

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

y los usuarios primarios de la evaluación para tratar de garantizar que sean apropiados para la situación. Entre los elementos centrales relacionados con el aprendizaje estratégico, está el supuesto de que un programa está compuesto por un grupo homogéneo de aprendices, lo cual casi nunca se cumple. En el contexto del programa e-SAC, hubo una gran ambigüedad acerca del qué, el cuándo y el quién del aprendizaje. El asunto clave y el desafío principal en la evaluación del programa e-SAC fue el haber tratado al grupo de usuarios primarios (compuesto tanto por los líderes/administradores del programa como por los Jóvenes Profesionales) como una sola entidad porque había claras diferencias entre los diferentes actores en términos de años de experiencia, áreas de formación profesional y roles. Dichas diferencias sugieren que dentro de un programa o proyecto hay diferentes necesidades de aprendizaje.

El equipo de liderazgo del programa e-SAC buscó más que nada lecciones de tipo organizacional y logístico. Querían aprender como co-crear entre dos culturas organizacionales diferentes que si bien compartían un espacio común, tuvieron dificultades al momento de trabajar juntas. Una de las organizaciones tenía responsabilidades en todas las Américas y la otra tenía la responsabilidad de generar un determinado tipo y calidad de conocimiento. La responsabilidad operativa y la sincronización del tiempo entre miembros del equipo virtualmente ubicados a través de todas las Américas y en zonas horarias diferentes constituyeron desafíos adicionales. Para los Jóvenes Profesionales, el aprendizaje esperado fue más en el ámbito del desarrollo profesional y de cómo conectarse con innovadores en el área de la salud pública. Los Jóvenes Profesionales estuvieron en la primera línea de comunicación y diálogo con la red de profesionales que representaron a la comunidad de interés para el programa e-SAC. Los Jóvenes Profesionales pudieron aprender a negociar las complejidades organizacionales de trabajar a través de diferentes jurisdicciones, regiones, disciplinas profesionales y culturas organizacionales dentro y fuera de la Organización Panamericana de la Salud. Las conexiones directas de los Jóvenes Profesionales con estas redes de profesionales e innovadores fue una fuente crítica de aprendizaje.

Aunque se reconoció que cada uno aprendería cosas diferentes en formas distintas, se asumió que el conocimiento sería compartido e integrado como un esfuerzo de equipo. El haber asumido esto fue perjudicial para el proceso de aprendizaje. Además, el enfoque que el equipo le dio a la implementación del programa hizo más difícil encontrar metas de aprendizaje que fueran de interés común

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

para todos los participantes y que a la vez fueran relevantes dentro del contexto de la evaluación. Por ejemplo, en una de las áreas con mayor potencial para el aprendizaje como lo fue el uso de redes sociales, solo los Jóvenes Profesionales se involucraron a un nivel significativo de profundidad. Adicionalmente, se mezclaron los conceptos de aprendizaje académico y aprendizaje práctico, lo cual complicó el proceso de extraer y documentar lo que se aprendió, así como el cuando, el quién y el propósito del aprendizaje. Otro problema relacionado al punto anterior es el hecho de que la e-Salud es un fenómeno ligado tanto al sector académico como a la práctica empírica. Esta dualidad puede llevar a sinergias pero también a conflictos. Por ejemplo, dentro del programa e-SAC, el tener personas con experiencia académica en e-Salud no necesariamente implicó tener la suficiente habilidad en el uso de la tecnología para interactuar con otros actores dentro los procesos de comunicación relacionados a la e-Salud. Por lo tanto, hubo una brecha entre los líderes del programa y los Jóvenes Profesionales en términos de la comprensión acerca de cómo funcionan y cómo se pueden usar las herramientas de redes sociales.

Una mejor manera de haber encarado estos desafíos hubiera podido haber consistido en reconocer las diferentes necesidades y características de aprendizaje del equipo y haberlas incorporado al proceso de EE desde el principio. Esto hubiera permitido establecer mecanismos para apoyar el aprendizaje de los diversos actores de manera diferenciada. Si bien un enfoque de ese estilo también hubiera podido ser problemático por la especificidad de las metas, quizás hubiera sido más efectivo. Esto es algo que podría ensayarse en otros proyectos de EE. En el programa e-GOV se identificaron las mismas diferencias en cuanto a necesidades de aprendizaje. Sin embargo el haber tenido un solo componente como punto de enfoque de la evaluación y el haber contado con un grupo muy pequeño de usuarios primarios ayudó a enfrentar este desafío.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

7.6. La necesidad de tener objetivos y metas intermedias de aprendizaje para apoyar los procesos de innovación de manera efectiva.

La EE busca integrar la retroalimentación del proceso de aprendizaje al proceso de toma de decisiones como medio para apoyar del desarrollo de la innovación. Para ello es necesario establecer metas intermedias específicas. En el caso del programa e-SAC, el enfoque de dejar que la innovación “simplemente fluyera” puede haber sido más apropiado si hubiera habido una mayor alineación entre los diferentes participantes y las metas de innovación. El equipo del programa en gran medida visualizó la innovación como algo catalizado por productos y no necesariamente por el proceso de crear dichos productos. El equipo tuvo dos metas clave: el lanzamiento de la plataforma virtual y el lanzamiento de la competencia de innovación. Estos dos productos eran el punto focal de innovación y sufrieron retrasos. Esto hizo que la oportunidad de valorar la innovación y el aprendizaje se redujera, ya que la plataforma se lanzó sin estar terminada y la competencia de innovación se lanzó como un llamado a propuestas, las cuales se seleccionaron y aprobaron casi un año más tarde.

7.7. Los fundamentos de la evaluación evolutiva en la complejidad.

Actualmente hay mucho interés en la EE, pero algunos de los aspectos que a menudo no se tienen en cuenta son su conexión con la complejidad y su rol como herramienta para apoyar la innovación y las intervenciones sistémicas. Aunque por lo general está ausente del discurso usual de la EE, la dependencia en la ciencia de la complejidad es un elemento fundamental de la EE. Dado que el propósito de la EE es apoyar el aprendizaje y el desarrollo de modelos dentro de sistemas complejos, el hecho de que un programa no incorpore ni reconozca la complejidad debe verse como una debilidad que limita considerablemente el uso de la EE. Una de las formas en que la EE podría apoyar estrategias de cambio significativas y profundas es a través del mapeo de patrones de cambio observados o deseados dentro de sistemas interconectados. Patton (2010:224) recomienda empezar con un análisis de

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

línea de base y un mapeo inicial de los fundamentos del sistema para tener un medio que permita orientar y probar diferentes ideas contra la dinámica del sistema. Si se da una mirada a la literatura sobre la EE, se encuentra que este proceso, así como la idea de posicionar un programa dentro de un marco sistémico son elementos muy poco mencionados, presumiblemente porque los programas tienden a operar bajo el supuesto – generalmente erróneo – de que conocen muy bien la línea de base de la dinámica de los sistemas.

La idea de evaluar con el propósito de “apoyar los procesos de innovación” suena apropiada para programas como e-SAC, pero en la práctica está llena de dificultades. Un escaneo ambiental, algunas revisiones de literatura y algunas historias de colaboración previa con los participantes fueron tres únicas fuentes de información acerca de la dinámica del sistema, y todas ellas se realizaron justo antes del inicio del programa. Más allá de una experiencia de colaboración previa entre algunos de los individuos que estuvieron a cargo de implementar el programa, había pocos datos que permitieran prever los desafíos que surgieron durante la implementación de la EE. Los equipos de ambas organizaciones tenían experiencia trabajando en asuntos de innovación utilizando técnicas y tecnologías novedosas. Sin embargo, al inicio del programa no se consideró la habilidad de estos grupos para innovar a lo largo del proceso, y de manera conjunta y reiterada dentro de un contexto como el que ofrecía el programa e-SAC. Haber tenido en cuenta estos elementos con antelación hubiera podido ayudar a hacer preguntas útiles para enfocar mejor la evaluación y el desarrollo de la estrategia desde el inicio.

El enfoque que se adoptó para crear e implementar el programa e-SAC estuvo basado en un enfoque de sistemas ordenados. Esto condicionó y limitó el proceso de EE porque en lugar de buscar datos que permitieran explorar oportunidades para adaptar la trayectoria de las metas, se buscaron datos que más bien ayudaran a probar el logro de metas pre-establecidas. Bajo estas condiciones, un marco lógico y un sistema de monitoreo tradicionales hubieran podido contribuir más al aprendizaje. En el caso del programa e-GOV, el discurso teórico alrededor de la complejidad no fue explícito al momento de hablar acerca de la EE como un enfoque de aprendizaje. Sin embargo, en la práctica, la mayoría de actores reconocieron la complejidad de implementar el rol de Oficial de Enlace por el hecho de que era algo nuevo para todos los actores involucrados. Dado que dicho rol fue el único punto focal del proceso de EE y que nadie sabía cómo hacer que funcionara adecuadamente, hubo

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

mucha apertura al momento de usar los datos y de hacer ajustes, pues no se intentó probar ningún resultado pre-establecido. Una vez más, se evidencia como las diferencias en el enfoque del proceso de evaluación entre los programas e-GOV y e-SAC determinaron un grado de efectividad de la EE muy diferente.

7.8. La EE y el desafío del diseño

Otro supuesto fundamental implícito en el discurso de la EE, es que las personas a cargo de los programas saben diseñar. El diseño durante la ejecución de un programa requiere unas destrezas, un conocimiento y una capacidad de hallarle sentido a las situaciones muy diferentes a las que requiere el diseño antes de la implementación del programa. Aun cuando la innovación sea el punto central de un programa, el pensamiento orientado al diseño – entendido como un proceso iterativo y evolutivo que busca proveer un marco exploratorio para buscar y encontrar la solución a un problema (design thinking en Inglés) - es uno de los medios para alcanzar dicha innovación. En el caso de e-SAC, gran parte del esfuerzo se concentró en la creación de una plataforma virtual. Los recursos del programa se invirtieron en apoyar lo que estaba contemplado y en desarrollar el contenido previsto. Bajo este escenario, el enfoque evolutivo se vio limitado, lo cual se hizo evidente desde el lanzamiento mismo del programa. La intención fue crear un programa de alto perfil a nivel de las Américas, lo cual puede haber sido demasiado ambicioso para iniciar un proyecto que pretendía ser innovador en muchos aspectos. También pudo haber sido demasiado arriesgado teniendo en cuenta que no existía ninguna experiencia previa en cuanto a: 1) el uso del modelo de Jóvenes Investigadores; 2) los concursos de innovación en e-Salud; y 3) la implementación de un programa a través de contextos tan diversos en materia de salud pública, determinados por las diferentes regiones y países participantes. La combinación de estos factores hizo que el número de variables que afectaron la intervención fuera demasiado alto. Entonces cabría hacerse las siguientes preguntas: ¿fue la OPS la unidad de análisis adecuada? Por su tamaño más pequeño, ¿no hubiera sido más apropiado tomar la oficina de la OPS en uno de los países miembro como unidad experimental? Para responder estas preguntas se puede tomar uno de los principios del método Lean Start-up (Reis, 2011), que sugiere trabajar en comunidades de desarrollo en las que se puedan desarrollar ágilmente pequeños modelos, probándolos y modificándolos hasta que funcionen bien. En el caso del programa e-SAC, se buscó

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

desarrollar un programa grande con pocas opciones de probar el modelo a pequeña escala. Más allá de las fases iniciales del programa, el potencial de “pivotaje” (concepto específico del método Lean Start-up que se refiere a ir adaptando el modelo al contexto en el que debe operar) fue muy limitado.

Diseñar y desarrollar un modelo dentro de ambientes complejos lleva tiempo. En el programa e-GOV, los usuarios primarios de la evaluación también tuvieron dificultades para diseñar sobre la marcha, especialmente porque la duración del proyecto resultó demasiado corta para adquirir las destrezas necesarias y para introducir cambios significativos. Aunque los Oficiales de Enlace fueron contratados por 18 meses, el proceso de evaluación solo duró 13 meses. Esta cantidad de tiempo fue suficiente para ayudar a darle forma al rol de Oficial de Enlace hasta un punto que pareció funcionar bien, pero fue ciertamente insuficiente para estabilizar y probar el modelo, por lo cual resulta difícil predecir la efectividad del diseño a largo plazo. Aunque el evaluador no fue explícito en cuanto al alcance del proceso de EE en términos de actividades específicas de diseño, se puede decir que estas se limitaron a descubrir y describir los principales patrones de efectividad del rol de Oficial de Enlace. El hecho de que estos patrones no hayan sido plenamente probados no quiere decir que no haya habido actividad relacionada al diseño, o que el enfoque de la evaluación no haya sido evolutivo.

7.9. La EE no es el enfoque adecuado para todos los proyectos.

Retomando lo planteado en los dos puntos anteriores, el estilo de liderazgo del programa e-SAC hizo que cosas como la retroalimentación, la reflexión sobre asuntos evolutivos y la facilitación de conversaciones acerca de los posibles alcances del programa y de sus puntos centrales, fueran más difíciles de lo que normalmente suelen ser. La estructura híbrida de liderazgo del programa, la ubicación geográfica del equipo a través de las Américas, la frecuente convocatoria electrónica a reuniones y la búsqueda constante de consenso para tomar decisiones, hicieron que fuera muy difícil encontrar el espacio adecuado para presentar, procesar y actuar con base en información que pudiera transformar el rumbo del programa. El pensamiento orientado al diseño trata de poner a prueba las innovaciones y valorar si se ajustan a los objetivos y a las necesidades de los beneficiarios. Sin embargo algunos

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

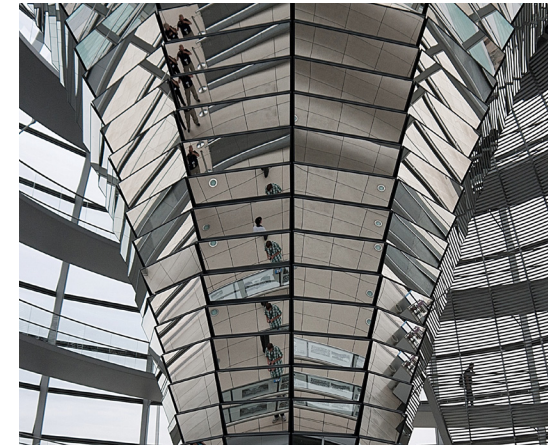
proyectos no pueden adoptar ese tipo de pensamiento por carecer de naturaleza evolutiva, de una cultura organizacional adecuada, y/o por limitaciones de tiempo, entre otros factores. En este tipo de casos la EE puede resultar poco útil. Por ello es necesario tener en cuenta que la EE no es indicada para todos los proyectos y su conveniencia deber ser valorada de acuerdo a las condiciones y objetivos específicos de cada proyecto.

7.10. Valoración del riesgo y de la tolerancia a equivocarse.

Promover un concurso de innovación de alto perfil y pretender transformar el uso de las TIC en factor social determinante de salud pública y de equidad en el acceso a servicios de salud en toda una región son ejemplos de objetivos demasiado ambiciosos para un programa interesado en adoptar un enfoque EE. Esto por supuesto no quiere decir que haya algo malo en que los programas tengan objetivos ambiciosos, pero es necesario advertir que la EE parece ajustarse mejor a proyectos que quieran alcanzar pequeños logros de manera incremental y que tengan una mayor tolerancia a equivocarse. ¿Es su tolerancia equivocarse lo suficientemente alta para adoptar el enfoque de EE?

7.11. El manejo y la priorización del lenguaje de la innovación: Cantidad versus calidad.

Como en el caso del programa e-SAC, los proyectos orientados hacia la innovación pueden producir una gran cantidad de contenido, manuales de procedimiento y otros documentos. Documentar las actividades y el proceso es muy importante para la EE, pero prestarle atención excesiva a todos los documentos que se vayan produciendo puede desviar los proyectos de su propósito innovador. Hallarle significado a grandes volúmenes de datos puede convertirse en un desafío demasiado grande. Por su estilo de toma de decisiones basado en el consenso, sumado a la dispersión geográfica de sus actores, el programa e-SAC generó enormes volúmenes de correos electrónicos que paradójicamente hicieron que hubiera menos comunicación. El evaluador evolutivo necesita sabiduría para seleccionar la información correcta y para filtrar cualquier cosa que lo distraiga de aquello que es realmente importante para la innovación. También debe aprender a seleccionar los



Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

medios de comunicación y el momento oportuno para suministrar retroalimentación, de tal forma que no se pierda en el barullo de las actividades diarias de un programa. Estas destrezas parecen ser de carácter intuitivo y obedecer a instintos que van surgiendo sobre la marcha. No son virtudes que se puedan aprender o transmitir fácilmente través de la teoría

8. Conclusions

La Evaluación Evolutiva tiene mucho que aportar a la práctica de la evaluación en términos de potencial y nuevos desafíos. Sin embargo, sus aportes deben ser cuidadosamente valorados antes de adoptarla como enfoque para evaluar un programa. La experiencia de los dos estudios de caso presentados en este documento refleja que el concepto mismo de la EE es difícil de comunicar, lo cual hace que las personas a cargo de los programas también tengan dificultad para entender las implicaciones del enfoque en términos de operabilidad, toma de decisiones y resultados. Por ejemplo, conceptos implícitos en el discurso de la EE, tales como “desarrollo de innovación” e incluso “evaluación” tienen que ser aclarados y negociados a lo largo del proceso. El rol del evaluador evolutivo es muy diferente al rol del evaluador convencional. Los programas potencialmente interesados en la EE deben considerar lo que implica invitar a un evaluador a ser parte del equipo del programa y lo que significa que el evaluador esté activamente involucrado en las actividades del programa. La EE demanda una interacción continua con los actores que trabajan para alcanzar los resultados de un programa, lo cual requiere mucha claridad acerca del rol del evaluador en cuanto a alcance, responsabilidades, fronteras en la línea de autoridad y carga de trabajo. La EE trata de integrar la retroalimentación y el aprendizaje al proceso de toma de decisiones como medio para apoyar la innovación. Para lograr dicha integración, es necesario tener objetivos claros y metas aprendizaje bien definidas.

La transición de informes esporádicos a informes frecuentes es otra diferencia clave entre la EE y otros tipos de evaluación. La EE pretende ser un mecanismo que fomenta el aprendizaje en tiempo real, pero el término “tiempo real” también deber ser co-definido por las partes involucradas. La EE no es un enfoque apropiado para todo tipo de proyectos y su conveniencia debe ser cuidadosamente valorada de acuerdo a las condiciones específicas de cada proyecto, y según la capacidad (y deseo) de aprender y de adaptar continuamente la manera en que se hacen las cosas.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

El evaluador evolutivo debe ser cuidadoso en cuanto al manejo de la información, debe ser selectivo en la recolección de datos, y debe promover el desarrollo de la capacidad de interpretación de la retroalimentación, tanto a nivel personal como a nivel del equipo. Ello implica aprender a filtrar aquella información que puede desviar la atención de lo que es realmente importante para la innovación. El evaluador evolutivo también debe aprender a seleccionar los medios y el momento adecuado para comunicar su retroalimentación, de tal manera que no se pierda en el barullo de las actividades diarias. Más que habilidades que puedan adquirirse de manera teórica, estas destrezas más parecen ser instintos que se aprenden sobre la marcha a través de la práctica.

Concordando con Langlois et al (2013), la Evaluación Evolutiva puede entenderse como el “arte de dar empujones” para poco a poco ir guiando a los innovadores y a los decisores hacia sus metas. Esto se logra presentándoles datos y observaciones en dosis moderadas pero persistentes, pues la EE parece funcionar mejor cuando se busca hacer pequeñas adaptaciones graduales que cuando se pretende lograr una gran innovación en un solo intento. La práctica del liderazgo de servicio le resulta muy útil al evaluador evolutivo que realmente quiera ayudar a los innovadores a navegar a través de la complejidad.

Aunque no aparecen de manera explícita en su lenguaje, la complejidad y el pensamiento orientado al diseño (design thinking) son elementos fundamentales de la EE. Por ello, los programas que no operen dentro de un sistema complejo o que no reconozcan la complejidad del sistema, difícilmente se beneficiarían de la EE. Lo mismo es válido para programas que aun reconociendo la complejidad, no logran adoptar un tipo de pensamiento orientado al diseño durante la fase de implementación.

Las metas grandes y ambiciosas ciertamente son emocionantes. Sin embargo la EE parece ser más conveniente para proyectos que solamente tengan metas ambiciosas a largo plazo. Los proyectos sin pretensiones demasiado grandes a corto plazo, que quieran enfocarse en obtener pequeños avances de manera incremental y consistente, y que tengan una alta tolerancia a equivocarse, parecen ser los que más se benefician del enfoque de EE. Aunque presenta varios desafíos, la EE es un enfoque promisorio para ayudarle a los programas a enfocarse de manera integrada en sus resultados a corto plazo, en los procesos y en la estrategia. Tal integración parece ser su mayor contribución. La EE puede servir de catalizador de cambio para programas que operan bajo condiciones de alta complejidad y demandan innovación, y puede contribuir de manera significativa al tipo de rendición de cuentas y de liderazgo que produce resultados tangibles y no solo retórica.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

9. Referencias bibliográficas

Brinkerhoff, J. M. (2002). Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework. *Evaluation and Program Planning*, 25(3), 215–231.

Carswell, P., Manning, B., Long, J., & Braithwaite, J. (2014). Building clinical networks: a developmental evaluation framework. *BMJ Quality & Safety*, 23(5), 422–7.

Delage, L., & Poulin, M. (2006). Le magicien du temps : approche participative axée sur le développement d'un projet et l'utilisation des résultats d'une. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 21(3), 235–255.

Edleson, J. L., & Malik, N. M. (2008). Collaborating for family safety: Results from the Greenbook Multisite Evaluation. *Journal of Interpersonal Violence*, 23(7), 871–875.

Fagen, M. C., Redman, S. D., Stacks, J., Barrett, V., Thullen, B., Altenor, S., & Neiger, B. L. (2011). Developmental evaluation: building innovations in complex environments. *Health Promotion Practice*, 12(5), 645–50.

Gamble, J. A. A. (2008). *A Developmental Evaluation Primer*. Montreal, QC.

Grasso, A. J., & Epstein, I. (2008). Toward a Developmental Approach to Program Evaluation. *Administration in Social Work*, 16(3–4), 187–203.

Honadle, B. W., Zapata, M. a, Auffrey, C., vom Hofe, R., & Looye, J. (2014). Developmental evaluation and the “Stronger Economies Together” initiative in the United States. *Evaluation and Program Planning*, 43, 64–72.

King, J. A. (2007). Developing Evaluation Capacity Through Process Use. *New Directions for Evaluation*, 116, 45–59. doi:10.1002/ev

Langlois, M., Blanchet-Cohen, N., & Beer, T. (2013). The Art of the Nudge: Five Practices for Developmental Evaluators. *Canadian Journal of Program Evaluation* 27 (2), 39–59.

Patton, M. Q. (1999). Organizational development and evaluation. *Canadian Journal of Program Evaluation*, (3), 93–113.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

Brinkerhoff, J. M. (2002). Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework. *Evaluation and Program Planning*, 25(3), 215–231.

Carswell, P., Manning, B., Long, J., & Braithwaite, J. (2014). Building clinical networks: a developmental evaluation framework. *BMJ Quality & Safety*, 23(5), 422–7.

Delage, L., & Poulin, M. (2006). Le magicien du temps : approche participative axée sur le développement d'un projet et l'utilisation des résultats d'une. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 21(3), 235–255.

Edleson, J. L., & Malik, N. M. (2008). Collaborating for family safety: Results from the Greenbook Multisite Evaluation. *Journal of Interpersonal Violence*, 23(7), 871–875.

Fagen, M. C., Redman, S. D., Stacks, J., Barrett, V., Thullen, B., Altenor, S., & Neiger, B. L. (2011). Developmental evaluation: building innovations in complex environments. *Health Promotion Practice*, 12(5), 645–50.

Gamble, J. A. A. (2008). *A Developmental Evaluation Primer*. Montreal, QC.

Grasso, A. J., & Epstein, I. (2008). Toward a Developmental Approach to Program Evaluation. *Administration in Social Work*, 16(3-4), 187–203.

Honadle, B. W., Zapata, M. a, Auffrey, C., vom Hofe, R., & Looye, J. (2014). Developmental evaluation and the “Stronger Economies Together” initiative in the United States. *Evaluation and Program Planning*, 43, 64–72.

King, J. A. (2007). Developing Evaluation Capacity Through Process Use. *New Directions for Evaluation*, 116, 45–59. doi:10.1002/ev

Langlois, M., Blanchet-Cohen, N., & Beer, T. (2013). The Art of the Nudge: Five Practices for Developmental Evaluators. *Canadian Journal of Program Evaluation* 27 (2), 39–59.

Patton, M. Q. (1999). Organizational development and evaluation. *Canadian Journal of Program Evaluation*, (3), 93–113.

Poth, C., & Howery, K. (2012). Addressing the challenges encountered during a developmental evaluation : Implications for evaluation practice. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 26(1), 39–48.

Preskill, H., & Beer, T. (2012). *Evaluating Social Innovation*. Washington, DC.

Explorando la Evaluación Evolutiva: Reflexiones sobre dos Casos de Estudio

Ramírez, R. and Brodhead, D. 2013. Utilization-focused evaluation: A primer for evaluators. Penang: Southbound.

Ramstad, E. (2009). Developmental evaluation framework for innovation and learning networks: Integration of the structure, process and outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 21(3), 181–197.

Rey, L. (2013). Les défis de l'évaluation développementale en recherche : une analyse d'implantation d'un projet: hôpital promoteur de santé. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 28(1), 1–26.

Rey, L., Tremblay, M.-C., & Brousselle, a. (2013). Managing Tensions Between Evaluation and Research: Illustrative Cases of Developmental Evaluation in the Context of Research. *American Journal of Evaluation*, 35(1), 45–60.

Reynolds, M. (2014). Equity-focused developmental evaluation using critical systems thinking. *Evaluation*, 20(1), 75–95.

Solomon, B. (2002). Accountability in public child welfare: Linking program theory, program specification and program evaluation. *Children and Youth Services Review*, 24(6/7), 385–407

An abstract geometric pattern composed of numerous small triangles in various colors (red, orange, yellow, green, blue, pink) arranged in a larger triangular shape, set against a black background.

Gracias.

Cameron Norman
cdnorman@cense.ca

Joaquin Navas
jnavas@alumni.uoguelph.ca